

Sylviane **Cannio** - Viviane **Launer**

Le métier de coach

Sous la direction de François Delivré

Cas de coaching commentés

Cas

Fondamentaux

Outils



*Nouvelle édition
revue et enrichie*

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Dans les coulisses d'un coaching

Comment se déroule un coaching dans la pratique? Comment développer son savoir-faire de coach et acquérir la maîtrise des diverses techniques et outils?

Pédagogique et totalement inédit dans son approche, cet ouvrage est construit autour de 13 cas référents portant sur des problématiques fréquemment rencontrées lors d'un coaching (difficultés relationnelles, conflits, gestion des émotions, démotivation, prise de responsabilité, gestion de la diversité...).

Pour mieux appréhender les compétences à acquérir, chaque cas est construit en deux temps :

- ▶ **un extrait des moments forts de la séance entre le coach et le coaché** qui fait ressortir le cadre de la demande, les problématiques rencontrées, les objectifs définis et les bonnes questions à poser,
- ▶ **un commentaire qui détaille les compétences du coach, les outils et techniques utilisés**, ainsi que les règles éthiques et la déontologie.

Qui mieux que Sylviane et Viviane pouvait écrire un tel ouvrage?

Aucun livre ne révèle comme celui-ci ce qu'est réellement le coaching. J'ai beaucoup appris en voyant, écoutant et lisant les cas exposés. J'espère qu'il en sera de même pour vous.

John Withmore



Maîtres-coachs certifiées par l'International Coach Federation (ICF), **Viviane LAUNER** et **Sylviane CANNIO** ont toutes deux été présidentes dans leur pays respectif (l'Espagne et la Belgique) d'un chapitre de l'ICF et Sylviane est actuellement vice-présidente de l'ICF. Elles ont organisé des conférences internationales regroupant des coaches et des professionnels d'entreprises originaires de plusieurs dizaines de pays. Elles sont largement reconnues par leurs pairs qu'elles supervisent

en individuel ou en groupe. Toutes deux coachent depuis plus de 15 ans en entreprise et font figure de pionniers de ce métier. Viviane forme au coaching dans différentes écoles et universités et Sylviane a développé une école, la Leading Et Coaching Academy.

Pour contacter les auteurs : Viviane Launer : vlauner@coaching-spain.com
Sylviane Cannio : www.coaching4.org et www.lc-academy.eu



Cas de coaching commentés

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010
ISBN : 978-2-212-54717-7

Sylviane Cannio

Viviane Launer

Cas de coaching commentés

Sous la direction de
François Delivré

Deuxième édition revue et enrichie

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Avant-propos	11
Introduction	13
Quelques mots de théorie	17
Pourquoi le coaching aujourd'hui ?	17
Qu'est-ce que le coaching ?	18
Un métier à part entière	19
Le coaching est un processus	23
Pour qu'un coaching réussisse... ..	32
Cas n° 1	
L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso	39
Situation de départ	39
Objectifs à atteindre – situation désirée	40
Travail de coaching	40
<i>Séance 1</i>	40
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	42
<i>Séances 3 à 10, sur six mois</i>	44
Commentaire	44
<i>Établir ses frontières</i>	44
<i>Les métaphores</i>	47
<i>Le recadrage</i>	48
<i>Les positions de vie</i>	51
Cas n° 2	
L'objectif d'Henri : mieux gérer ses émotions	55
Situation de départ	55
Objectifs à atteindre – situation désirée	56
Travail de coaching	56
<i>Séance 1</i>	56
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	58

Commentaire	59
<i>L'index de la conscience</i>	59
<i>L'équivalence concrète d'une valeur</i>	61
<i>Le méta-modèle linguistique</i>	62
<i>La spirale positive</i>	67
<i>Les émotions</i>	68
 Cas n° 3	
L'objectif de Jean-Paul : être à l'aise en rendez-vous	71
Situation de départ	71
Objectifs à atteindre – situation désirée	72
Travail de coaching	72
<i>Séance 1</i>	72
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	74
Commentaire	76
<i>Les niveaux logiques</i>	76
<i>Les niveaux d'apprentissage en cinq étapes – Bateson</i>	79
<i>Les étapes de l'apprentissage – Kolb</i>	80
 Cas n° 4	
L'objectif d'Arnaud : retrouver sa motivation	85
Situation de départ	85
Objectifs à atteindre – situation désirée	85
Travail de coaching	86
<i>Séance 1</i>	86
<i>Séance 2</i>	88
Commentaire	90
<i>Le triangle dramatique</i>	90
<i>Les styles de leadership</i>	94
<i>Les changements de type 1 et 2</i>	95
<i>L'évaluation à 360°</i>	97
<i>La motivation</i>	98
 Cas n° 5	
L'objectif de Sandrine : faire face au rachat de son entreprise	103
Situation de départ	103
Objectifs à atteindre – situation désirée	104

Travail de coaching	105
<i>Séance 1</i>	105
<i>Séance 2</i>	109
<i>Séance 3 : avec Josh</i>	111
<i>Séances 4 à 10, sur cinq mois</i>	112
Commentaire	113
<i>La résistance au changement et le processus de deuil</i>	113
<i>Le rire du pendu</i>	116
<i>La double contrainte</i>	117
<i>L'intention positive</i>	118
Cas n° 6	
L'objectif de Fatima : ne plus craindre son patron	121
Situation de départ	121
Objectifs à atteindre – situation désirée	122
Travail de coaching	122
Commentaire	126
<i>Les États du Moi</i>	126
<i>Les transactions</i>	128
<i>L'ancrage</i>	132
Cas n° 7	
L'objectif de Carine : apprendre à dire non	135
Situation de départ	135
Objectifs à atteindre – situation désirée	136
Travail de coaching	136
<i>Séance 1</i>	136
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	137
Commentaire	140
<i>L'assertivité : ni hérisson ni paillason</i>	140
<i>Le contrat – au sens de l'analyse transactionnelle</i>	141
<i>Les drivers</i>	142
<i>Les stratagèmes</i>	145
Cas n° 8	
L'objectif de Marc : rebondir	149
Situation de départ	149
Objectif à atteindre – situation désirée	150

Travail de coaching	150
<i>Séances 1 à 5</i>	150
<i>Séance 6 : trois mois plus tard</i>	151
<i>Séance 10 : six mois plus tard</i>	153
Commentaire	154
<i>La demande symbiotique</i>	154
<i>Les degrés d'autonomie</i>	155
<i>La confusion des niveaux logiques</i>	157
<i>La roue de Hudson</i>	159
Cas n° 9	
L'objectif de Cécilia : établir ses priorités	165
Situation de départ	165
Objectifs à atteindre – situation désirée	166
Travail de coaching	166
Commentaire	168
<i>Les scénarios</i>	168
<i>Les conditions de bonne formulation d'un objectif</i>	171
Cas n° 10	
L'objectif de François : trouver un nouveau job	175
Situation de départ	175
Objectif à atteindre – situation désirée	176
Travail de coaching	176
<i>Séance 1</i>	176
<i>Séance 2 : quinze jours plus tard</i>	177
<i>Séances 3 et 4 : toujours à quinze jours d'intervalle</i>	178
<i>Séance 5 : trois semaines plus tard</i>	178
<i>Séance 6 : une semaine plus tard</i>	179
<i>Séance 7 : trois jours plus tard</i>	180
Commentaire	180
<i>La calibration</i>	180
<i>La demande cachée</i>	183
<i>Les sentiments rackets</i>	187
<i>Les croyances</i>	188
Cas n° 11	
Coaching d'équipe : mieux travailler ensemble	193
Situation de départ	193

Objectifs à atteindre – situation désirée	194
Travail de coaching	194
<i>Première réunion</i>	194
<i>Deuxième réunion</i>	194
<i>Formation de trois jours</i>	195
<i>Troisième réunion</i>	195
<i>Réunions suivantes</i>	196
Commentaire	196
<i>Les fonctions déléguées</i>	196
<i>Les étapes de développement d'une équipe</i>	199
<i>La culture d'entreprise</i>	201
<i>Le Process Communication Management</i>	202
 Cas n° 12	
Coaching d'équipe : recentrer l'activité	209
Situation de départ	209
Objectifs à atteindre – situation désirée	210
Travail de coaching	210
<i>Première réunion de deux heures</i>	210
<i>Réunion en équipe : trois jours, dans un cadre arboré, loin de l'entreprise</i>	210
<i>Réunions mensuelles</i>	212
Commentaire	213
<i>L'approche systémique</i>	213
<i>Le modèle SWOT</i>	214
<i>L'analyse de la concurrence/modèle CAR</i>	215
<i>Les constellations familiales et d'organisation</i>	217
<i>La théorie organisationnelle de Berne (TOB)</i>	219
 Cas n° 13	
L'objectif de Yoko : mieux communiquer	229
Situation de départ	229
Objectifs à atteindre – situation désirée	230
Travail de coaching	231
<i>Séance 1 : le 5 janvier</i>	231
<i>Séance 2 : le 9 janvier</i>	232
<i>Séances 3 et 4 : les 23 janvier et 21 février</i>	234

<i>Premier courriel de Xavier, le N+1 : le 8 mars</i>	234
<i>Second courriel de Xavier, le N+1 : le 12 mars</i>	235
<i>Séance intermédiaire à quatre suivie d'une séance de coaching : le 16 mars</i>	236
<i>Les semaines suivantes</i>	242
Commentaire	243
<i>Les signes de reconnaissance</i>	243
<i>Le tableau des orientations culturelles</i>	244
<i>Les méconnaissances</i>	248
<i>Les indicateurs de performance – ou Key Performance Indicators (KPI)</i>	254
<i>La Gestion des Modes Mentaux</i>	258
Conclusion	263
Tableau synoptique des cas	265
Bibliographie	271
Index	275

Avant-propos

En guise d'avant-propos, nous vous proposons quelques définitions du coaching.

« Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit (pour le coaché) d'apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur. »

John Whitmore, *Le Guide du coaching*

« Le coaching professionnel est un partenariat qui permet aux clients de produire des résultats satisfaisants dans leur vie professionnelle, dans leur entreprise ou organisation. À travers le processus de coaching, les clients approfondissent leurs connaissances, améliorent leurs performances et valorisent leur vie professionnelle. »

International Coach Federation

« Le coaching est à la fois une aide et une co-construction offerte à une personne (ou une équipe) à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette co-construction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) qui lui permettent de trouver et de construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme, recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global. »

Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*

« Coaching is the art of facilitating the unleashing of people's potential to reach meaningful, important objectives. »¹

Philippe Rosinski, *Coaching Across Cultures*

« Le coaching est une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle. »

François Delivré, *Le Métier de coach*

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire. »

Société française de coaching

« Le coach est un révélateur de talents et de potentiels. Je me sens comme une sage-femme qui aide son client à accoucher de ses idées et à les transformer en plans d'action. La plupart du temps, le client sait parfaitement où il veut aller, mais soit il n'a pas encore verbalisé ce qui n'est pour l'instant qu'une intuition, un ressenti ou un désir, soit il ne s'est pas donné la permission de mettre son plan d'action en place et de réussir. »

Sylviane Cannio

« Le coaching est un processus qui vise le développement du potentiel des personnes et des équipes pour atteindre des objectifs cohérents et des changements en profondeur. Le coach est celui qui nous aide à rencontrer le chemin, à éliminer les obstacles et à trouver la meilleure partie de nos capacités. »

Viviane Launer, *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*

1. Traduction : Le coaching est l'art de faciliter le déploiement des talents des personnes. Ainsi, elles peuvent atteindre des objectifs importants et qui ont du sens.

Introduction

Ces dernières années, on voit de nombreux ouvrages traiter du coaching, le plus souvent de façon théorique. Rares sont ceux qui montrent, dans la pratique, ce qu'est un parcours de coaching, son contenu, et encore moins les outils utilisés par le coach.

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration entre Bruxelles et Barcelone, entre deux visions complémentaires du coaching, entre deux expériences qui totalisent près de 7 000 heures de pratique.

Il est né d'une demande du monde de l'entreprise, des particuliers et des professionnels pour des cas. Sachant cela, nous avons souhaité aller plus loin en proposant des cas issus de notre pratique, et surtout en les débriefant, en voulant faire délibérément entrer le lecteur dans les coulisses. D'autres coaches ont également commenté des cas. Nous avons voulu innover en indiquant les théories sur lesquelles se fonde la stratégie du coach.

Qu'entend-on par « cas de coaching commentés » ?

Cet ouvrage comprend douze cas de coaching de clients qui se posent des questions à propos de leur vie professionnelle : difficultés relationnelles au bureau, gestion des émotions,

nouvelle culture dans le cadre d'une reprise d'entreprise, remotivation au travail, etc. Dix cas portent sur des problématiques individuelles, et deux sont des coachings d'équipe.

Il s'agit d'extraits de séances de coaching – nous avons sélectionné les meilleurs moments de la séance et repris les dialogues *in extenso*. D'autres passages de la conversation (ou les autres séances) sont résumés pour permettre au lecteur de se faire une idée plus globale.

Les dialogues sont compactés pour faciliter la lecture – en temps normal, c'est surtout le client qui parle lors d'une séance de coaching, le coach intervenant 20 % du temps.

Les cas sont précédés d'une partie introductive au coaching et au processus.

À qui ce livre est-il destiné ?

Aux responsables et membres des départements des Ressources humaines, aux dirigeants d'entreprise, aux cadres, aux travailleurs intéressés par les problématiques d'entreprise, aux consultants, aux formateurs, aux coaches et à ceux qui souhaitent le devenir.

Quels sont ses objectifs ?

Cas de coaching commentés souhaite démontrer comment les onze compétences du coach telles que définies par l'International Coach Federation (ICF) sont mises en pratique dans les coachings d'entreprise.

Il tend à prouver que le coaching est un métier à part entière, qui ne s'improvise pas, qui se fonde sur un apprentissage du processus de coaching, de diverses techniques et outils. En effet, plus qu'une simple boîte à outils, le coaching est un

processus qui s'inscrit dans la durée. De plus, il répond à des règles d'éthique et de déontologie qui balisent l'intervention du coach.

Nous avons voulu transmettre l'expérience que nous avons accumulée, et dans des cultures différentes : francophone, anglophone et hispanophone. En soi, ce livre est multiculturel, se voulant être un pont entre les différentes perceptions que nous avons de la vie au travail. Viviane et Sylviane coachent des clients et des entreprises provenant des cinq continents.

Ce livre contient une sélection de cas. Pourquoi ceux-là ? Parce que les questions soulevées par les clients sont courantes en entreprise et que le lecteur pourra facilement s'y reconnaître, voire s'y identifier.

Les cas ont été délibérément maquillés. Ni les noms ni les secteurs ne sont ceux d'origine, et cela pour une raison simple : le coach est tenu à une règle stricte de confidentialité. Pour pouvoir partager notre expérience, nous avons donc maintenu la problématique, mais nous l'avons transposée dans une région et un secteur d'activité différents, tout en maintenant, le plus souvent possible, le pays d'intervention.

Quelle est la méthode ?

Pour chaque cas, nous avons choisi 2 à 5 thèmes de commentaire qui sont développés en fin de cas. Les thèmes secondaires sont traités dans d'autres cas. Vous trouverez les descriptifs des commentaires primaires et secondaires dans le tableau synoptique en fin d'ouvrage.

En français, certains cas utilisent le tutoiement, d'autres le vouvoiement. Tout dépend de la relation qui s'est établie entre le coach et son client.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'extraits de séances de coaching. Sachant que la proportion de parole entre le client et le coach est généralement de 80-20, la partie « coach » sera ici plus importante que dans la réalité. Nous avons reconstitué des dialogues pour placer le lecteur en coulisses, en faisant un lien clair avec les préceptes théoriques repris dans le commentaire.

Comment lire ce livre ?

La première partie porte sur la théorie du coaching, de façon très résumée : le contrat (contexte, demande officielle), le pacte avec le coaché (demande cachée), le processus, la position du coach, le chemin du client vers son autonomie.

Ensuite viennent les douze cas, structurés de façon uniforme :

- contexte de la demande ;
- objectifs du coaching ;
- travail de coaching ;
- commentaire (nous entrons dans les coulisses).

Le lecteur entre déjà dans les coulisses en parcourant le cas, puisque celui-ci est ponctué de termes qui annoncent les éléments repris dans le commentaire.

Quelques mots de théorie

Pourquoi le coaching aujourd'hui ?

À Montréal, le 3 novembre 2004, Steve Mitten, alors président de l'International Coach Federation, s'adressait en ces termes au parterre de 1 800 coaches participant au congrès annuel de la fédération : « *Il n'est plus très loin le temps où chacun aura son coach. Il y aura autant de coaches que de médecins ou d'avocats. On les comptera par centaines de milliers dans le monde.* » Début 2008, l'ICF accueillait plus de 300 nouveaux membres chaque mois et était déjà présente dans 80 pays.

Aujourd'hui, la demande constante pour des performances meilleures, la turbulence de l'environnement, le stress, l'exigence croissante du travail ont permis au coaching de s'installer durablement dans notre société. Nous avons besoin de nous retrouver et de nous épanouir au sein d'un environnement en changement permanent et pour lequel nous n'avons pas été préparés à vivre. Nous ne sommes pas malades, nous avons simplement besoin de quelqu'un qui pourra nous aider à gérer l'incertitude, à gérer le changement qui n'arrête pas de s'accélérer.

John Whitmore, premier auteur à écrire un ouvrage de référence sur le coaching, justifie l'émergence de ce nouveau métier : « *Le monde professionnel a colonisé trop d'espace dans la vie de trop de gens et ils en ont payé un prix personnel trop élevé. Trop de cadres, trop de managers vivent pour leur travail au lieu*

de travailler pour vivre. Le stress, les mariages brisés, les enfants négligés et une mauvaise santé sont des symptômes bien plus répandus que ne sont prêts à l'admettre les cadres. Le coaching est un moyen de faire prendre conscience en douceur de ce déséquilibre, et d'aider celui qui est coaché à trouver un moyen d'avancer tout en favorisant le développement de sa vie professionnelle dans le respect de sa vie personnelle. »¹

Qu'est-ce que le coaching ?

Le mot « coach » provient du français, du mot « coche », ainsi défini par le Petit Robert : « *Grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs.* » En anglais, le mot « *coach* » a diverses résonances : le *stage coach* (« la diligence »), le *mail coach* (« le fourgon postal »), le *railway coach* (« le wagon »). Le conducteur de la diligence s'appelait le coche ou *coachman*. À la fin du XVIII^e siècle, en Angleterre, la conduite des charrettes tirées par des chevaux se transforme en conduite d'attelages. Ce sport, réservé à la haute société, s'appelle le *coaching*.

Le coach, dans son acception moderne, reste un véhicule, une personne qui nous amène à parcourir le chemin de l'évolution à la recherche de notre autonomie, du déploiement de nos talents et de notre développement personnel.

Socrate avait mis ce principe en œuvre, lui qui répondait par une question à celles que ses élèves et disciples lui posaient. La version moderne du coaching nous vient du sport, et notamment de Timothy Gallwey, pédagogue de Harvard, qui a proposé une façon non traditionnelle d'apprendre le tennis,

1. John Whitmore, *Le Guide du coaching*, 3^e édition, Éditions Maxima, 2003.

puis le ski et le golf. Son ouvrage *The Inner Game of Tennis*¹ explique le combat intérieur que se livre un joueur avec lui-même, « *avec l'adversaire que l'on porte en soi* ». Aux méthodes traditionnelles d'entraînement de type *ex cathedra*, il oppose une méthode plus douce, plus inductive par laquelle l'entraîneur amène son élève à lever ou à contrôler les obstacles internes qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance pour laisser se manifester le potentiel naturel du joueur sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur.

Le coaching moderne est principalement cela : laisser le potentiel de l'individu se dévoiler, croire en ses ressources, en sa puissance.

Un métier à part entière

Ce n'est pas parce qu'une personne démontre de bonnes qualités d'écoute et pose des questions puissantes qu'elle peut se prétendre coach. Même constat si elle a suivi des études de psychologie, de management ou des formations de type programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle, Gestalt ou autres. Ou encore si elle est consultant ou formateur en entreprise. Même si une personne dispose d'une très bonne base (comme la psychologie et le management) et d'outils performants, elle n'est pas encore formée au processus de coaching. En effet, celui-ci est tout aussi important que le contenu du coaching.

Le coaching est un métier à part entière. Avec ses règles, son éthique et ses formations spécifiques. Les formations sérieuses permettent d'acquérir les compétences de base – notamment

1. W. Timothy Gallwey, *The Inner Game of Tennis*, Random House Inc, 1974 (en français : le tennis du point de vue du joueur).

les onze compétences déterminées par l'ICF¹. Il se démarque nettement des autres techniques : conseil, formation, mentoring, thérapie, etc. Voyons pourquoi.

Le coaching n'est pas une formation individuelle

La formation implique un transfert de connaissances d'un formateur, qui sait déjà, à un élève, qui ne sait pas encore. La méthode est déductive – *ex cathedra* – ou interactive. Le formateur adopte une position haute et reste maître de la cadence, de la matière, de la méthode. Il prépare des notes de cours qu'il remet au participant.

Rien de tout cela en coaching, puisque c'est le coaché qui décide de la matière à traiter, qu'il n'y a pas de préparation préalable hormis la définition des objectifs et la signature du contrat. Pas de transfert de connaissances de façon déductive, mais bien une induction en encourageant le client à trouver les solutions qui conviennent à son environnement.

-
1. L'ICF a défini onze qualifications essentielles que doit avoir le coach. Elles sont réparties en quatre sections. Leur maîtrise et leur niveau sont vérifiés lors du processus d'accréditation :

Établir les fondations :

Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles.

Établir l'accord de coaching.

Créer la relation en collaboration :

Établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité.

Établir une présence d'encadrement.

Communiquer efficacement :

Écouter avec beaucoup d'attention.

Poser des questions fortes ayant un sens.

Établir une communication directe.

Faciliter l'apprentissage et les résultats :

Accroître le niveau de conscience de son client sur des aspects importants.

Définir les actions à entreprendre.

Planifier et établir des objectifs.

Gérer les progrès et la responsabilité.

Le coaching n'est ni un conseil ni une recommandation

Dans le cas de la consultance, l'expert connaît le secteur d'activité dans lequel il a développé une expérience appréciée. Il étalonne les meilleures pratiques mises en œuvre par les autres acteurs du secteur (*benchmark*), analyse les évolutions et recommande des actions qu'il peut contribuer, ou non, à mettre en œuvre. Ici également, il occupe une position haute. Il sait, et le client l'écoute. Il transmet des recommandations, et le client décide de les appliquer – ou non.

Pas de conseil en coaching. Même si le coach a une intuition, il doit laisser le client faire son cheminement. Le client doit pouvoir s'impliquer dans sa propre solution. Il apprend à pêcher sans recevoir de poisson, et gagne ainsi en autonomie.

Le coaching n'est pas du mentoring

Le mentor, expérimenté, montre l'exemple, transmet un savoir et des compétences. Le terme provient de l'*Odyssée*, Mentor étant le meilleur et le plus fidèle ami d'Ulysse, qui accompagnera son fils sur le chemin vers l'état adulte jusqu'au moment où celui-ci acquerra la capacité de se prendre totalement en mains. Ici, il s'agit d'individus plus âgés et plus expérimentés qui communiquent leur savoir-faire professionnel et leurs connaissances des affaires à des candidats plus jeunes, des apprentis.

En coaching, on considère que le client est parfaitement responsable et en pleine possession de ses moyens. Il est mature et sait prendre sa destinée en mains. Le coach l'aide à se structurer et à se mettre en action tout en ayant la certitude que son client possède les ressources nécessaires pour y parvenir.

Le coaching n'est pas une thérapie

Même si l'on se retrouve aussi dans une relation d'accompagnement qui fait la part belle au questionnement, le coaching s'éloigne de la thérapie en ce sens qu'il ne s'adresse pas à des personnes en souffrance, ayant des problèmes qu'elles ne peuvent pas résoudre ou présentant des troubles pathologiques.

La thérapie remonte dans le passé pour trouver le déclencheur d'un *pattern* (comportement répétitif) et l'expliquer. Le coaching se concentre essentiellement sur le présent et le futur.

La thérapie prend en compte tous les aspects de la vie d'un individu, même les plus intimes, procède à une exploration en profondeur du passé et des relations familiales. En coaching, on se concentre sur la vie professionnelle, sans toutefois ignorer que la personne est un tout indissociable.

La thérapie ne se fonde pas sur des objectifs à atteindre, même si l'état désiré du patient est clairement défini au début du travail de thérapie. Le coach, quant à lui, dispose d'un certain nombre d'heures, dûment mentionnées dans un contrat, pour aider le coaché à atteindre ses objectifs.

Une séance de thérapie dure généralement 30, 45 ou 60 minutes ; les séances sont rapprochées (souvent une fois par semaine) alors que celles de coaching sont plus longues, mais plus espacées.

L'énergie est différente également : le thérapeute assurera une présence tranquille, sereine, réfléchie et énigmatique, tandis que le coach emploiera plutôt son énergie pour créer une atmosphère axée sur l'action et les résultats.

Le coaching n'est pas une supervision

La supervision s'accomplit avec un praticien plus expérimenté, et sert à confronter sa pratique et à assimiler de nouvelles méthodes. C'est un procédé didactique destiné à acquérir une plus grande capacité personnelle pour exercer une profession de prestation de services.

Le coach est lui-même en formation continue et en supervision constante, mais il n'a pas mandat de réaliser la supervision de son client dans le cadre d'une relation de coaching. Seule exception : si le client est lui-même un coach qui se fait coacher sur sa pratique professionnelle. On parlera alors de supervision de coach, de « *mentor coaching* » en anglais, mais pas de simple coaching.

Le coaching est un processus

Le coaching est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui se fonde sur une demande explicite de la part du coaché. Pour qu'il ait toutes les chances de réussir, quatre conditions préalables doivent être remplies :

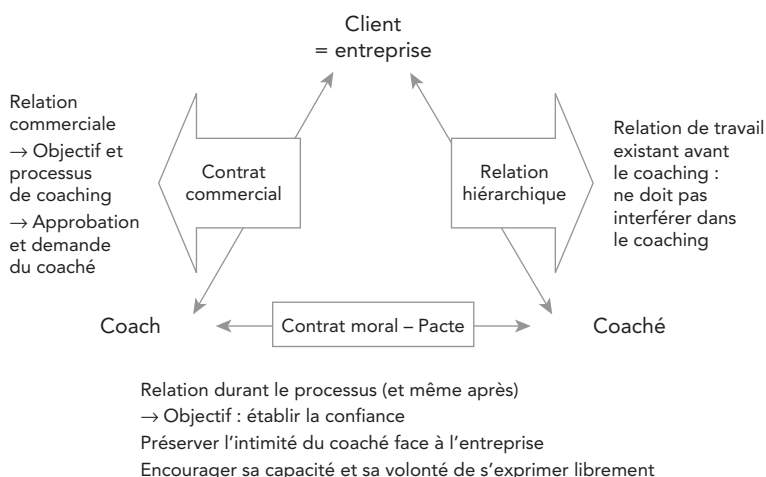
1. Le client doit vouloir évoluer et accepter de se remettre en question.
2. Le client doit être convaincu de l'efficacité du coaching – il doit croire dans les bienfaits de l'accompagnement.
3. Le client doit avoir une ou plusieurs demandes explicites, donc précises : question immédiate et ponctuelle à résoudre, demande de l'entreprise, compétence à acquérir, accompagnement au changement, amélioration des performances et du relationnel, etc.
4. La « chimie » doit fonctionner entre le client et le coach, il faut un « *fit* ». Le client doit se sentir en confiance avec son coach.

Le premier contact

Partant du principe que le contact commercial est déjà établi et que le coaché a choisi son coach sur la base d'éléments objectifs (le CV, les références, le respect de l'éthique, etc.) et subjectifs (la « chimie » entre les personnes), nous nous trouvons devant deux cas de figure :

1. Soit il s'agit d'une demande émanant du coaché sans intermédiaire : la relation entre le coaché et le coach est directe, bipartite. Ici, la première rencontre permettra de définir les termes du contrat : contexte du coaching, objectifs à atteindre, nombre de séances, rythme des séances, lieu de la prestation de service, coût, conditions de paiement, etc. À savoir tous les éléments contractuels qui permettent de débiter la relation sur des bases saines et claires. Le coaching peut commencer.
2. Soit nous nous retrouvons dans une relation tripartite, en entreprise, où le coaché fait la demande lui-même ou est

La relation tripartite



« poussé » vers le coaching à la suite d'une évaluation ou d'un *assessment*, ou sur prescription de son supérieur hiérarchique ou du responsable de la formation ou des RH. Il s'agit alors d'une correction de cap (mieux fonctionner), d'une préparation à une fonction supérieure, d'un coup de pouce en cas de changements importants, ou autres.

Dans ce cas, le coach rencontrera séparément le coaché pour établir le premier contact et les objectifs. Il rencontrera également les prescripteurs : suivant les circonstances, il s'agira du supérieur hiérarchique et/ou du responsable RH avec lesquels il signera le contrat de coaching. Celui-ci reprendra les termes spécifiques : durée du coaching, rythme des séances, lieu de la prestation, contexte et objectifs poursuivis, méthode d'évaluation, prix, conditions de paiement, accord de confidentialité, etc. Enfin, une rencontre tous ensemble permettra de confirmer les objectifs et de signer la convention tripartite reprenant les objectifs du coaché, les obligations et droits des parties, les règles de fonctionnement et les règles d'éthique du coach. Ces trois étapes peuvent parfaitement s'accomplir en enfilade, sur une période d'une à deux heures.

Cette convention sera conclue sur la base de la demande officielle du coaché. Dans la plupart des cas, une demande cachée apparaît en cours de processus et fait alors l'objet d'un « pacte » entre le coach et le coaché. Nous traiterons plus en profondeur de la demande cachée dans le cas n° 10.

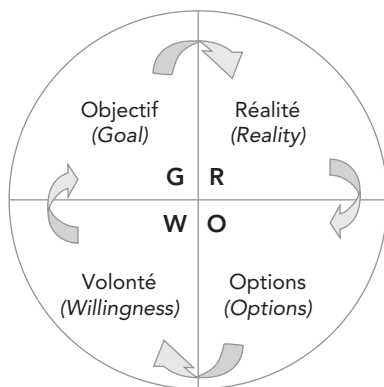
Les séances de coaching

D'expérience, nous savons qu'un coaching dure entre quelques minutes et quelques mois, voire un an ou deux, suivant qu'il traite une question ponctuelle ou non. Il est défini dans le temps en fonction d'une problématique donnée et des objectifs à atteindre. Une fois ceux-ci atteints, et à moins d'en émettre de nouveaux, le coaching n'a plus de raison d'être.

Les séances de coaching durent généralement entre une et trois heures, en moyenne deux. Elles sont espacées d'une semaine à trois mois.

La structure d'une séance de coaching a été décrite sous l'appellation GROW par John Whitmore¹.

Le modèle de coaching GROW



Les quatre rubriques à traiter lors d'une séance de coaching, dans l'enchaînement des questions, sont :

- la définition d'un **objectif** (*goal*) pour la séance, à court et à long termes ;
- l'examen approfondi et objectif de la **réalité** (*reality*) et l'exploration de la situation présente ;
- la recherche des **options** possibles ;
- les actions à entreprendre, en définissant qui devra faire quoi, quand, et en évaluant le pourcentage de chance pour que cette tâche soit effectivement accomplie, donc la **volonté** de l'accomplir (*willingness*).

1. John Whitmore, *op. cit.*

Puisque ce livre est le fruit d'une collaboration belgo-espagnole, nous avons souhaité trouver un modèle qui convienne à nos langues d'écriture. Et nous avons créé un sigle qui constitue un symbole fort : MOVIDA. Il s'agit de la période de renouveau qui a succédé à l'ère noire du franquisme, en Espagne : optimisme retrouvé, croyance dans une vie meilleure, action, énergie, créativité, innovation. N'est-ce pas précisément là que nous mène une séance de coaching ?

Notre modèle MOVIDA résume en quelques mots comment se déroule une séance de coaching, tant du côté du client que du coach.

Le modèle de coaching Cannio-Launer

	Pour le coach	Pour le coaché
M	Monitorer	Mobiliser (se)
O	Objectifs	
V	Valoriser le client	Valoriser l'expérience
I	Identifier les options	
D	Donner de l'espace	Décider ses actions
A	Accompagner	Agir

Monitorer – se mobiliser

La séance commence toujours par l'établissement du contact, et l'analyse du contexte et des progrès réalisés ou non depuis la dernière rencontre, ce qui pourra générer une base de travail (« Qu'ai-je mis en place pour ne pas avancer ? »).

Le coach monitoré la situation et les progrès accomplis :

- « Qu'avez-vous déjà accompli dans ce domaine jusqu'à présent ? »
- « Qu'est-ce qui vous bloque dans votre situation actuelle ? »

Le client se mobilise : il a fait la démarche d'aller voir son coach et souhaite évoluer. Il connaît la teneur de son questionnement et veut apporter les éclairages nécessaires pour améliorer sa vie, professionnelle ou privée.

Objectifs

Ensuite, les objectifs de la séance sont fixés. C'est toujours le client qui choisit le thème et les objectifs de la séance. La question du coach peut être : « Qu'aurez-vous atteint à la fin de la séance ? », « Quel est votre objectif pour cette séance ? », ou : « Quand serez-vous satisfait à 100 % ? » Le coach et le client mettent en place des indices de mesurage : « À quoi verrez-vous/entendrez-vous/sentirez-vous que vous avez atteint votre objectif ? »

À l'objectif « Je souhaite augmenter mon assertivité » correspond l'indice : « Je serai dans de bonnes dispositions pour m'exprimer de manière claire, audible et pertinente lors du prochain conseil d'administration. »

Le coach vérifie que les objectifs sont accessibles dans la durée de la séance et sous le contrôle du client (voir le modèle de fixation des objectifs dans le cas n° 9).

Valoriser

Le coach valorise son client. Il le met en confiance par la qualité de son écoute : bienveillante, ouverte, sans jugement. Il construit sur les fondations existantes, constate les premières avancées, pousse son client à recenser les ressources dont il dispose, ce qui le mène vers une plus grande confiance en lui. De son côté, le client valorise ses expériences, se rend compte qu'il a déjà été capable de passer de tels obstacles dans le passé ou qu'il possède de bonnes bases pour déployer son énergie aujourd'hui.

Ensemble, ils analysent les résistances et les peurs. Quand elles existent, le coach encourage son client à les transformer en besoins, partant du principe que les peurs cachent le plus souvent des besoins non exprimés. Exemple : la peur d'être inséré dans une nouvelle équipe cache un besoin d'être reconnu à sa juste valeur pour ses compétences techniques. Le coach cherche constamment l'intention positive qui sous-tend un comportement, décrypte la stratégie mise en place pour réussir ou non, considère tout échec comme un feed-back, part du principe que le client possède en lui toutes les ressources dont il a besoin pour se développer et opérer les changements qu'il désire.

Identifier les options

Le coach encourage son client à identifier les options possibles pour entrer en action :

- « Que pouvez-vous faire ? », « Et encore ? », « Et sinon ? »
- « Quelles autres idées ? »
- « Qui peut vous aider ? »

Pour ce faire, il dispose de toute une série d'outils, du plus traditionnel (le brainstorming) au plus « déjanté » (la peinture, la musique, le mouvement dans l'espace, le théâtre, le rire, etc.) en passant par les apports des grandes écoles : programmation neurolinguistique, Palo Alto, etc.

Donner de l'espace – mener à la décision

Afin de décider des étapes à mettre en place pour aller de l'avant, le client a besoin d'espace. Il s'agit d'un temps de réflexion, de prise de conscience, de percolation après un recadrage, d'une période de silence... C'est le temps du client, celui auquel il aspire et qu'il s'accorde.

Accompagner – agir

Une séance de coaching se termine toujours par un plan d'actions, même si celles-ci sont infimes. Pour manger un éléphant, il faut commencer par la première bouchée. Pour escalader une haute montagne, il faut faire un premier pas, même minime. C'est la philosophie du coaching : mener le client vers l'action. Le coach questionne son client :

- « Quelles sont les étapes à atteindre ? »
- « Quel sera votre premier pas, et comment verrez-vous que vous l'avez franchi ? »
- « Quels progrès visibles aurez-vous accomplis ? »
- « Avec qui allez-vous célébrer vos premières avancées ? »
- « Une fois arrivé au sommet de la montagne, qu'aurez-vous franchi ? »

En professionnel efficace, le coach poussera son client à accomplir les 20 % d'actions qui lui permettront une avancée tangible. Ce sont les célèbres 80/20 de Pareto que les consultants connaissent bien : générer des gains rapides (les « *quick wins* ») pour encourager le client et le placer dans une énergie positive.

En fin de séance, le coach peut également inviter son client à accomplir un devoir : lire un ouvrage comprenant certains outils, aller voir sur Internet, préparer un tableau ou écrire un texte, etc. La fois suivante, ils verront à quel point le coaché a avancé dans la mise en œuvre des acquis ou, à l'opposé, s'est entravé car on est souvent « *son meilleur adversaire* »¹.

1. Expression de Timothy Gallwey.

La séance de bouclage et l'évaluation des résultats

Un processus de coaching a une durée qui correspond à l'importance des objectifs à atteindre. On reconnaît également un bon coach à sa capacité de laisser son client s'en aller vers l'autonomie. Ce dernier apport s'accomplit durant la séance de bouclage. S'y poseront les questions suivantes :

- « De quoi avez-vous encore besoin pour vous sentir totalement autonome ? »
- « Considérez-vous que les objectifs de notre coaching sont totalement atteints ? »
- « Comment allez-vous mesurer le rendement de ce coaching ? »

Le coach profitera de cette séance pour obtenir un feed-back sur sa prestation :

- « Qu'avez-vous pensé du travail que nous avons accompli ensemble ? »
- « Qu'est-ce qui a été particulièrement difficile pour vous ? »
- « Quel aura été le moment le plus déterminant ? »
- « Si nous étions amenés à nous revoir, quelle autre stratégie pourrais-je mettre en place ? »

Le coaching étant un partenariat, il est tout naturel que le coach puisse bénéficier d'un feed-back lui permettant, lui aussi, de faire évoluer sa pratique.

En situation idéale, cette séance s'accompagne d'une rencontre avec le prescripteur qui pourra constater les progrès accomplis par le coaché. Le coach prendra soin de préciser, avec son coaché, ce qui sera divulgué de façon à ne pas dévoiler le contenu des séances (respect de la confidentialité). Le plus simple est d'interroger le client et son prescripteur sur les progrès

constatés à la lumière de la convention qui avait été conclue en début de processus et qui reprenait les objectifs du coaching et les indices de mesurage.

Quant au retour sur investissement, plusieurs études ont été menées ces dernières années, qui ont démontré que le « ROI du coaching » s'inscrivait tant à court terme – modification immédiate du comportement – qu'à long terme. Les effets seront d'autant plus durables que le coaching aura permis au client de remettre des éléments essentiels en cause : l'alignement de son comportement sur ses valeurs profondes, des changements de croyance qui limitaient son action, un repositionnement de son identité, un éclairage nouveau sur sa mission et ses rôles tant dans sa vie professionnelle que personnelle, etc.

Quelques chiffres ont été émis. D'après le Jack Phillips Center for Research, le « ROI du coaching » s'élève à 352 %. D'autres études font état de retours dépassant les 500 % – l'ICF en publie une série sur son portail de recherche sis sur son site www.coachfederation.org. Les mesures s'établissent le plus souvent sur la base du salaire économisé (heures supplémentaires) grâce à une meilleure efficacité au travail, d'une baisse de l'absentéisme, d'une forte amélioration de la motivation, d'un meilleur service à la clientèle et de temps de réponse réduits.

Pour qu'un coaching réussisse...

« En tant que coach, je sais que je vais aller danser avec mon client, mais je ne sais pas encore quelles seront la danse et la musique puisque c'est lui qui les choisit. Tout ce que je sais, c'est que je vais danser... » Cette phrase, nous l'avons entendue dans maintes présentations sur le coaching ou en formation. Elle dénote une série de compétences démontrées par le coach, et de valeurs. Ces onze compétences de base que tout

coach professionnel doit pouvoir détenir ont été définies par l'International Coach Federation et présentées ci-dessus.

Les clés du succès d'une séance de coaching sont les suivantes.

Le coach est à même de se mettre au diapason de son client, d'entrer dans son monde

Le coach calibre constamment son client en analysant tant le message parlé que le langage du corps. À peine 7 % du message perçu par l'interlocuteur est constitué de mots, 38 % du message passe par la voix (tempo, rythme, volume, timbre) et 55 % par le non-verbal (posture, gestes, visage, respiration). Le coach scrute les émotions que ressent son client et en tient compte, lui laisse l'espace si nécessaire. Il écoute avec ses yeux.

Il se met en rapport avec son client en se synchronisant avec lui. Cette synchronisation est de deux ordres :

- le *matching* (concordance) : entrer dans le monde de l'autre en adoptant son vocabulaire et en se mettant à sa place pour éprouver ce qu'il ressent. Il permet de se mettre au diapason de l'état interne du client – le coach peut également adopter sa structure mentale et le faire « voir » si le client est visuel, « entendre » s'il est auditif, et « ressentir » s'il est kinesthésique ;
- le *mirroring* (miroir) : le coach adopte l'attitude physique de son client (tous les deux sont assis ou debout, par exemple), pour créer une sphère de connivence, sans toutefois le singer.

Cette synchronisation, consciente chez le coach et inconsciente chez le client, crée le lien, l'empathie. Le coach conserve une distance par rapport à la situation, mais prend les lunettes de son client pour mieux la comprendre.

L'écoute est d'une qualité totale

Le coach fait travailler son client. Par ses questions puissantes, il le pousse à réfléchir, à se remettre en question. Une fois l'objectif de la séance fixé, le coach laisse le plus grand espace de parole à son client. La proportion idéale du temps de parole durant une séance de coaching est de 80 % pour le client et 20 % pour le coach.

Le silence est important et nécessaire pour les prises de conscience. Il permet une réflexion plus en profondeur. Il est autant de pauses pour intégrer ce qui a été dit, prendre le temps du recul et laisser émerger les propos suivants.

Un coach professionnel a apprivoisé le silence. Il sait que son client en a besoin et n'intervient pas ; même quand le silence se prolonge, il se met en position d'écoute non verbale (regard, attitude du corps). Les coaches débutants sont souvent impressionnés par ces moments intenses et ont tendance à trop parler.

Le coach analyse la congruence de son client, à savoir la cohérence entre ses propos et son attitude, son langage du corps et sa voix. Il confronte son client dès qu'il perçoit une incongruence : « Vous vous dites motivé par votre nouvelle fonction, alors que je constate que le ton de votre voix est faible, que vos épaules sont basses et que votre tonicité corporelle est proche de zéro. » Un bon coach sait quand un client place des filtres ou des écrans de fumée pour éviter le contact avec une prise de conscience ou une souffrance cachée. Le corps parle.

Le coach est maître du processus (position haute), mais pas du contenu ni de la relation (position basse)

La « position haute » autorise une directivité, un conseil. On dit généralement que le coach a une « position haute » sur le processus, c'est-à-dire sur le cadre et le déroulement du coaching.

La « position basse » consiste à laisser l'initiative au client : on dit que le coach adopte une « position basse » dans la relation car il se met en position d'écoute. Comme le dit François Delivré : « *Tout ce que vous dites à votre client est autant qu'il n'a pas pu trouver par lui-même.* »¹ La position basse permet l'induction : le client trouve ses propres solutions. Il s'implique dans la recherche des options. Il apprend à pêcher et ne reçoit pas le poisson.

Le coach aide son client à prendre de la hauteur

Pour ce faire, il dispose de deux outils très utiles : la métacom-munication et le recadrage.

La métacom-munication est la capacité de communiquer sur la communication. Cela implique de prendre du recul par rapport à une communication pour l'analyser en vue de l'améliorer. Pour métacom-muniquer, il faut se mettre en métaposition :

- par rapport au contenu – les propos du coaché – : « Je ne comprends pas bien ce que vous me dites, qu'entendez-vous par ce mot ? »
- ou par rapport au processus : « Que se passe-t-il entre nous en ce moment ? Je sens une forte résistance et un ennui... », ou : « J'ai l'impression que nous tournons en rond, que se passe-t-il ? »

En position méta, le client est à la fois « dans » et « en dehors » de l'action. Il n'a plus le nez sur le guidon. En le poussant à prendre de la distance, le coach fait preuve de courage dans la confrontation ; il faut dès lors que l'alliance et la confiance règnent dans la relation.

1. François Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

Une façon pertinente et radicale de faire prendre de la hauteur au client est de recadrer ses propos et la situation. Nous présentons les types de recadrage dans le commentaire du cas n° 1. Le coach recadre constamment et propose ainsi un autre angle de vision à son client.

Le coach est intuitif, patient et flexible

Une fois la situation du client décrite, et s'il a l'expérience de situations similaires, le coach aura rapidement « sa petite idée » du diagnostic et des recommandations possibles. S'il les livrait, il ne serait plus coach mais conseiller. En revanche, s'il les tait, il prouve deux éléments :

1. Il fait confiance en la capacité du client de trouver ses propres solutions, et celui-ci va d'ailleurs souvent le surprendre par sa créativité et la qualité de ses propositions.
2. Il n'a pas de « contrat sur son client » ; il ne va donc pas mener celui-ci vers une solution que lui, ô grand gourou, estimerait meilleure. Il reste en position basse, et humble face au cheminement de son client. C'est le client qui est sur le terrain et qui remporte la victoire ; lui reste sur le banc.

Mais rien ne l'empêche de livrer une intuition ou, mieux encore, plusieurs : « Je vous livre une hypothèse que je mets là, sur la table. Vous en faites ce que vous voulez. » Ici, le coach propose et le client dispose.

Un bon coach mène toujours son client à l'action

Il motive car il encourage son client à satisfaire les besoins qu'il a exprimés (voir les modèles de motivation dans le commentaire du cas n° 4). Il sait également que son client va gagner en estime de soi s'il effectue une première action, aussi infime

soit-elle. C'est le départ de la spirale positive, du cercle vertueux (dont vous trouverez la démonstration dans le cas n° 2).

Le cas échéant, il pourra également le confronter sur sa non-action, partant du principe qu'il n'y a pas d'échec mais seulement du feed-back, donc des leçons à apprendre de son fonctionnement, de ses stratégies.

Le processus mène le client à l'autonomie

Le coaching est défini dans la durée. C'est d'autant plus vrai en entreprise où le programme de coaching correspond à un investissement. Le coach sait qu'il dispose d'un nombre d'heures déterminé et garde de ce fait les objectifs du coaching en mémoire.

Cette notion de temps et d'objectif est importante car elle évite la dépendance du client envers son coach et le pousse vers l'autonomie, la prise en charge par lui-même et la responsabilisation – le processus de l'autonomie est décrit dans le commentaire du cas n° 8.

Le coach affiche des valeurs d'humanisme, de courage et d'humilité

Pour que le processus de coaching réussisse, il faut que le coach ait l'envie – et la passion – d'aider son client à devenir plus performant et à s'offrir une vie meilleure. Pour exercer ce métier, il faut vraiment aimer l'autre et être profondément humain.

Le courage s'impose pour pouvoir confronter le client. Il faut éviter de tomber dans la sympathie, qui ferait perdre toute puissance au coach, pour rester dans l'empathie. Une jolie définition de l'empathie est : « Descendre dans le puits où se trouve le client pour y mettre une échelle et l'aider à remonter. »

L'humilité s'installe une fois la position haute quittée, donc après les étapes commerciales et le contrat. Dès ce moment, seul le client compte. Le coach n'a pas à se vanter d'avoir eu la même expérience. S'il souhaite mettre une expérience au service de son client, ce sera de façon détournée : « J'ai vu telle situation dans une entreprise de tel secteur et voici ce qu'ils ont fait... (description)... Pensez-vous que ce serait applicable dans votre cas ? »

Cas n° 1

L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Établir ses frontières
Les métaphores
Le recadrage
Les positions de vie

Situation de départ

Annie est cadre supérieur dans une multinationale américaine. Elle travaille entre 10 et 14 heures par jour. Elle accepte des « *conference calls* » à toute heure du jour, et parfois même de la nuit. Elle ne prend quasiment pas de vacances et, quand elle en prend, c'est accompagnée de son ordinateur portable et de son BlackBerry. Elle est très peu aidée dans son travail car un de ses collègues s'est accaparé son assistante. Son équipe est disséminée sur plusieurs étages du bâtiment, et elle court souvent d'un étage à l'autre.

À la maison, elle court également. Elle et son mari forment un couple heureux. Elle a une fille qui lui apporte beaucoup de satisfaction. Mais elle conserve très peu de temps – et pour

cause – pour elle-même. Sa supérieure hiérarchique, une Américaine qui rencontre les mêmes problèmes qu'elle, lui a proposé un coaching.

Objectifs à atteindre – situation désirée

Le thème n° 1 à traiter est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce que les anglophones nomment le « *life balance* ». Annie souhaite poser les limites, tant en termes de temps que d'espace. Elle pourra clairement mesurer qu'elle a atteint ses objectifs quand : son équipe disposera d'un espace de travail correctement balisé, les responsabilités de chacun seront bien établies, les réunions seront organisées à des heures décentes et tenant compte du décalage horaire, l'agenda sera bien tenu et elle aura une vie de famille harmonieuse.

Ces points sont repris dans le contrat signé entre la coachée, le coach et la directrice des Ressources humaines.

Travail de coaching

Séance 1

Annie explique sa situation au bureau et à la maison. Elle indique clairement que son travail absorbe tout son temps et son énergie. Elle est fatiguée, mais n'ose pas dire « non » quand on lui propose une mission ou une conférence téléphonique à des heures impossibles.

Annie : Que diraient-ils, aux États-Unis, si je refusais ?

Croyance - 10

Coach : Et si vous le faisiez, que se passerait-il ?

Annie : Sans doute pas grand-chose, mais je n'ose pas refuser...

Coach : Quelles sont vos craintes ?

Annie : Que je sois considérée comme une personne sans responsabilité et peu fiable.

Coach : C'est tout ?

Annie : Non, que j'ose braver l'autorité.

Coach : J'ai envie de vous raconter une histoire, celle de la nettoyeuse compulsive et de sa moquette blanche. Cela vous intéresse ?

Métaphore - Recadrage de sens

Annie : Oui !

Coach : Une mère de famille américaine passait systématiquement l'aspirateur chaque fois qu'elle remarquait que les poils de la très belle moquette blanche qui se trouvait dans son entrée étaient ébouriffés. Elle ne pouvait pas supporter que sa moquette soit souillée par des traces de pas. Sa psychothérapeute, Leslie Bandler, la confronta. Elle lui demanda si elle était contente quand sa moquette était parfaitement propre, et vit que le visage de sa patiente se détendait. Puis elle lui demanda d'imaginer sa moquette toujours aussi propre (visage détendu), mais qu'elle se retrouvait totalement seule dans la maison. La patiente n'aima pas cela. Elle lui proposa alors d'entrevoir sa moquette avec quelques pas dessus et sa famille autour d'elle. La patiente aima l'idée et accepta le fait que, pour être entourée des siens, elle devait accepter quelques traces de pas sur sa belle moquette. Ma question, pour vous Annie, est la suivante : à partir de quel stade de salissure allez-vous réagir ? Allez-vous laisser les autres venir avec leurs bottes pleines de boue sur votre moquette si blanche ?

En quelques instants, Annie saisit toute la portée de la métaphore. Elle se rend compte du degré de « salissure moquette » qu'elle a accepté jusqu'à présent. Le coach transforme alors l'essai en invitant Annie à prendre conscience de ses frontières,

et à prendre d'emblée des décisions concernant l'instrument qui absorbe le plus de son énergie, son BlackBerry.

Frontières

Coach : Je vois que vous avez bien saisi la signification, pour vous, de cette histoire. Quelles décisions allez-vous prendre, et quand ?

Annie : La première chose à faire est d'acheter un téléphone portable privé dont je ne donnerai les coordonnées qu'à ma famille proche.

Coach : Belle décision, bravo ! Quoi d'autre ?

Annie : Je vais envoyer un mail aux États-Unis pour leur demander de respecter les tranches horaires européennes, donc indiquer que je ne serai plus disponible, dorénavant, après 18 heures, heure de Paris. Cela les encouragera à organiser leurs réunions le matin, heure américaine, donc dans l'après-midi pour moi.

Coach : Quand allez-vous envoyer ce mail ?

Annie : Oh, tout de suite. Rien ne m'en empêche.

Coach : Vraiment ? Est-ce que vous risquez un retour de flammes ?

Annie : Je ne pense pas puisque c'est ma boss elle-même qui insiste pour que j'adopte un meilleur équilibre de vie.

Coach : J'entends bien, mais vous avez dit que vous aviez peur du qu'en-dira-t-on aux États-Unis. Est-ce encore le cas aujourd'hui ?

Annie : Un peu, mais je vais quand même le faire.

Séance 2 : deux semaines plus tard

Annie est fière d'elle. Elle a acheté son téléphone portable privé et n'a donné son numéro qu'aux personnes choisies. Elle

n'ouvre plus son BlackBerry entre le samedi matin et le dimanche soir. Elle a envoyé son courriel aux États-Unis et, depuis lors, comme par hasard, il n'y a plus eu de réunions après les heures de bureau européennes.

Annie : J'ai été étonnée car un de mes collègues masculins avait fait de même et cela s'était très bien passé. J'avais admiré son assertivité, sa façon de refuser les coups de fil en dehors des heures. J'ai tout simplement fait comme lui, et mes collègues ont accepté le principe sans sourciller.

Coach : OK, avec le recul, auriez-vous pu faire pareille demande plus tôt ?

Annie : Bien sûr, c'était moi, en fait, qui me mettais des barrières.

Coach : Maintenant que vous voyez que ce n'est pas si difficile d'établir des frontières, quel est votre prochain défi ?

Annie : Je vais recréer mon espace et celui de mon équipe.

Coach : Comment allez-vous faire ?

Tout le reste de la séance porte sur les façons dont Annie va marquer son espace personnel : moments de concentration avec la porte de son bureau fermée, équipe rassemblée sur un seul étage, travail à partir de chez elle une journée par semaine, etc.

Quelques semaines plus tard, Annie a réussi à délimiter ses frontières, tant dans le temps que dans l'espace. Sa vie de famille est plus épanouie, et elle récupère pas mal d'énergie qu'elle investit dans du temps pour elle. Elle a surtout compris qu'elle était « OK » dans un monde « OK », et qu'elle pouvait aller de l'avant. Elle a d'ailleurs intégré avec bonheur cette notion d'*OK-ness* bien connue des analystes transactionnels.

Positions de vie

Séances 3 à 10, sur six mois

D'autres objectifs de coaching furent travaillés durant huit autres séances étalées sur six mois : gestion des émotions avec ses collègues et supérieurs (surtout un), amélioration de la délégation des tâches dans son équipe, gestion des conflits, amélioration de son leadership et de son charisme, etc.

Annie fut systématique et travailla thème par thème avec son coach. Elle finit par atteindre tous les objectifs assignés en temps voulu. Du fait de son évolution spectaculaire, elle a même obtenu une promotion. Elle s'occupe aujourd'hui de la gestion des Ressources humaines d'un groupe de 14 000 personnes opérant dans 20 pays.

Commentaire

Établir ses frontières

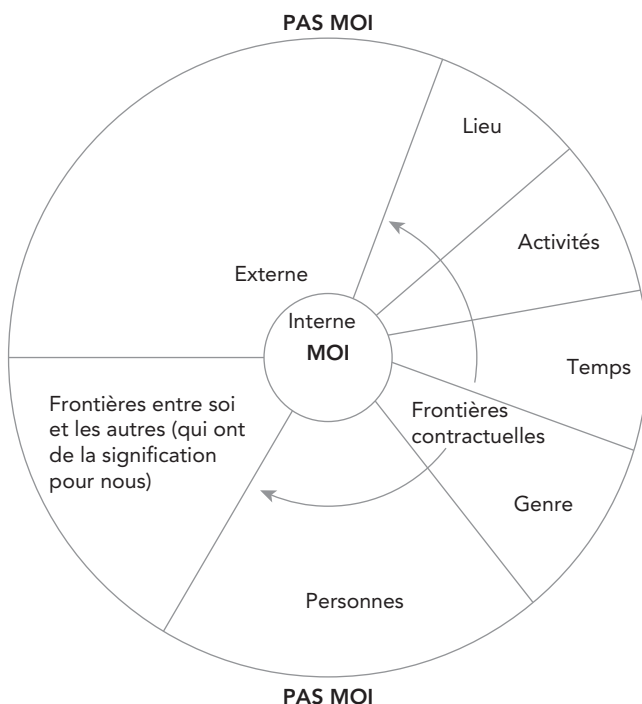
Le cas d'Annie nous amène directement à la problématique des frontières¹. Il ne s'agit nullement de pathologie mentale de type borderline (qui doit être traitée en psychothérapie), mais bien d'un recadrage puissant à réaliser sur les frontières à respecter.

Qu'est-ce qu'une frontière ?

Il s'agit de la distinction que nous faisons entre (1) notre monde interne et notre monde externe, (2) les différents contextes ou types de situations, et (3) nous-mêmes et les autres. Les frontières sont perméables (car elles tiennent compte de l'échange bilatéral d'informations). Elles sont flexibles et maintiennent la séparation. Une personne peut souffrir d'une absence de frontière ou, au contraire, d'une trop grande présence de frontières – on dit alors qu'elle a dressé des murs.

1. Anné Linden, New York Training Institute for NLP.

Les différents types de frontières



1. **Les frontières entre l'interne et l'externe** sont les distinctions entre ce qui est « MOI » et ce qui n'est « PAS MOI » ; ce qui appartient à mon expérience interne, et ce qui m'est extérieur. La peau est un bel exemple de frontière interne/externe. Elle adopte d'ailleurs les propriétés des frontières : la perméabilité, la flexibilité, et permet de faire et de garder les distinctions, les séparations.
2. **Les frontières contextuelles** correspondent à des situations différentes en termes de :
 - **Lieu** : bureau, chambre, église, boîte de nuit, etc.
 - **Activités** : être parent, travailler, jouer, etc.

- **Temps** : samedi soir, congés, âge mûr, etc.
 - **Genre** : homme, femme.
 - **Personnes** : parent, enfant, membres de la famille, amis, autorités publiques ou morales, etc.
3. **Les frontières entre le Moi et les Autres** sont les distinctions entre moi et les autres, à savoir tous ceux qui sont importants dans ma vie. Avoir des frontières entre le Moi et les Autres permet de relier et de maintenir la différence entre nos émotions, nos pensées et celles des autres. Sentir la douleur d'un ami et savoir que ce n'est pas la sienne, par exemple. La perte de frontières résulte en une perte d'individualité et en une lecture inappropriée des autres. En revanche, les murs empêchent les rapports émotionnels, l'apprentissage et l'évolution.

Comment renforcer ses frontières ?

- En ayant un ego fort : en sachant développer le sens du Moi comme une entité séparée et qui possède des valeurs propres. En étant capable de se trouver à l'intérieur de soi-même, plutôt qu'à l'extérieur.
- En ayant la capacité de se placer à certains moments du processus. Le temps permet de revenir en arrière, et de recommencer les choses si on le souhaite.
- En étant à même d'observer les différences : donc savoir si les choses, les gens, les informations sont différents ou identiques.
- En sachant s'observer soi-même : donc s'informer sur soi, aller au-delà de soi et s'observer objectivement ; être conscient du Soi comme une existence séparée.
- En sachant s'identifier aux Autres : en ayant la capacité de changer de point de vue et d'accepter celui de l'autre. Savoir se mettre à la place de l'autre.

Les métaphores

La métaphore est une histoire, un récit qui permet de transmettre un message de façon indirecte. L'objectif est de passer à travers le mental, donc de court-circuiter l'intellectualisation et les résistances conscientes. Elle fait appel au non-conscient. Le coaché se reconnaît à travers le héros ou le contexte. Il peut alors y projeter ses problèmes, ses questionnements, ses conflits internes ou externes, ses impasses.

Comme tout conte de fées – et toute situation de coaching – une métaphore part d'une difficulté (la dame ne supporte pas que sa moquette soit sale). Pour être puissante, elle répond à trois caractéristiques : l'isomorphisme avec la situation réelle, l'existence d'une solution (dénouement) et la possibilité de relier la métaphore à la situation réelle (raccordement).

L'isomorphisme

D'après le Petit Robert, l'isomorphisme est la propriété que possèdent deux ou plusieurs corps de constitution chimique analogue d'avoir des formes cristallines voisines. Pour que la métaphore fonctionne, il faut que sa structure soit identique à celle de la situation réelle. Annie et la patiente américaine de Leslie Bandler connaissent toutes deux un problème de définition des frontières : quelle limite placer dans l'espace, le temps, les relations avec les autres, etc. ? La définition de ces frontières et la métaphore de la moquette blanche ont des représentations équivalentes : accepter d'être envahi ou non. Les paramètres de la métaphore et de la situation réelle correspondent parfaitement.

Le dénouement

Il est souhaitable que la métaphore réponde de façon indirecte au problème, qu'elle apporte une solution. Souvent, c'est le

client lui-même qui propose des solutions. Le coach propose un dénouement, mais c'est le client qui l'applique à la situation réelle.

Le raccordement

Il s'agit de trouver une stratégie pour relier le dénouement désiré à la situation problématique. En mettant les deux histoires en relation, le coaché peut sortir de son problème en voyant plus clairement les options possibles. Il peut recadrer le problème, lui donner sa taille réelle et s'alléger du fardeau.

Les métaphores s'avèrent bien plus puissantes que les conseils car elles sont plus subtiles et ne menacent pas. Comme elles appartiennent à la communication indirecte, l'autonomie de l'interlocuteur est respectée. C'est en effet lui qui fait le lien utile et trouve la solution qui lui convient.

Les métaphores sont les outils adéquats pour susciter le changement chez les personnes qui ne le souhaitent pas, surtout celles qui résistent spontanément. Elles sont extrêmement utiles pour effectuer un recadrage puissant, mais en douceur.

Un succédané de la métaphore est l'analogie. Il s'agit alors de prendre une histoire parallèle pour faire comprendre un fait. Dans le cas de Sandrine (cas n° 5), le coach utilise le fait que Sandrine a mis son nom sur la sonnette de l'appartement qu'elle a acheté pour lui faire comprendre que le repreneur américain de sa banque a le droit de faire de même.

Le recadrage

Le recadrage est l'un des outils favoris du coach. Il s'agit de faire adopter un autre point de vue sur un événement donné. L'art du recadrage sera donc d'apporter un nouvel éclairage, une nouvelle résonance à une situation pour donner au coaché

une autre perception de la réalité. C'est en quelque sorte l'inviter à regarder le côté positif de la situation, une autre façon de voir.

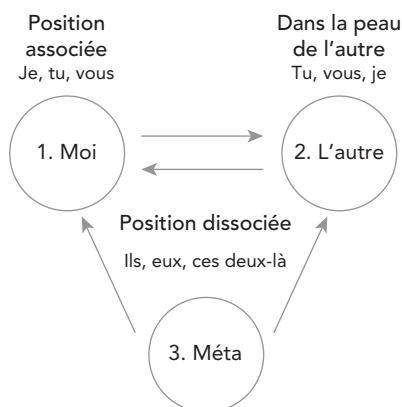
Le coach peut recadrer de trois façons différentes : en changeant le point de vue, le sens ou le comportement. Il choisira la méthode la plus appropriée en analysant la façon dont le problème du client est né.

Recadrage de point de vue

Ce recadrage vise à modifier l'angle de perception du coaché, l'invite à sortir du principe selon lequel seule sa vision du monde est valable. Tout n'est pas noir ou blanc. En lui faisant adopter un autre point de vue, celui de son interlocuteur par exemple, le coach fait découvrir à son client une nouvelle perception de la situation. C'est précisément le cas de Sandrine (cas n° 5) qui, étant invitée à se mettre à la place de son nouveau patron américain, découvre les raisons qui l'ont poussé à agir ainsi lors de la reprise de sa banque. Cet exercice de programmation neurolinguistique (PNL) s'appelle le « tourniquet de la perception » ou le « changement de positions perceptuelles ». Idéalement, il se fait en trois espaces (lieux) distincts :

- la position 1 associée, où le coaché joue son propre rôle ;
- la position 2, dans la peau de l'autre, où le coaché se met à sa place et fait comme s'il était l'autre ;
- la position 3, dissociée (on parle alors de position « méta »), où le coaché se place en position de recul, à égale distance des deux antagonistes, debout ou assis.

Les positions perceptuelles



Le coach interviewe tour à tour les trois personnes : le coaché dans sa position, le coaché dans la position de l'autre et le coaché dans sa position méta, d'observateur. Cette technique, nous le verrons chez Sandrine, est très puissante car elle la transpose littéralement dans le mode de pensée de l'autre et lui fait ouvrir les œillères.

Recadrage de sens

Parce que les mots ont souvent des étiquettes, il peut être utile de leur plaquer une autre signification de façon à ouvrir le champ de conscience du coaché. Le sens de la propreté, dans le cas de la moquette blanche, prend une acception tout autre quand la nettoyeuse compulsive se rend compte qu'elle équivaut à « solitude ». Avoir un tapis propre, c'est être seule à la maison, loin de ceux que l'on aime.

Même approche pour ce chef d'équipe qui se plaint de l'opiniâtreté d'un de ses vendeurs : « Quelle tête de mule ! » Son collègue lui dit : « Quelle chance tu as d'avoir dans ton équipe un gars qui sait si bien défendre ses dossiers ! Il doit être

vraiment très puissant devant un client ! » En recadrant de la sorte, le collègue montre la *fonction utile* de l'entêtement.

Ainsi, chaque mot général – exemples : liberté, initiative, égalité, beauté, intégrité, bagout – peut prendre des significations différentes en fonction du contexte, de même que des suppositions et des interprétations que nous en faisons.

Recadrage de comportement

Ce type de recadrage part du principe que tout comportement se justifie par sa cohérence avec la perception du monde de la personne qui le produit. Le comportement répond à une adaptation au contexte ; il part d'une intention positive ou remplit une fonction utile qui doit être révélée et préservée pour que le recadrage porte ses fruits.

Recadrer un comportement, c'est poser trois questions :

1. Dans quel contexte ce comportement aurait-il un intérêt ?
2. Quand ce comportement serait-il utile, approprié ?
3. Où ce comportement constituerait-il une ressource ?

Prenez une personne comme Jean-Paul (cas n° 3), qui est calé car il pense que suivre un client, c'est faire intrusion dans sa vie. « Sachant que vous êtes bien intentionné avec vos clients et prospects, n'est-il pas de même dans votre suivi de clientèle ? », lui demande le coach qui, du coup, change le contexte du comportement. En procédant ainsi, le coach permet à Jean-Paul de se dissocier de son émotion désagréable ; il le met en position méta et l'oriente vers l'objectif à atteindre, à savoir suivre ses dossiers-clients de façon proactive, en toute sérénité.

Les positions de vie

Par la façon dont il est accueilli dans sa famille, son école, son entourage, l'enfant fait le choix d'une position existentielle¹. Ce choix guide sa façon de se voir lui-même et de voir les

autres. C'est son postulat de base sur lui-même et les autres, qui va jusqu'à sa façon de concevoir le monde, bien au-delà de ses propres comportements.

Dire « **Je suis OK** » revient à postuler que l'on est une source potentielle de bien-être pour soi et pour les autres. Nous sommes ici au niveau existentiel : la personne se sent bien dans sa peau, quels que soient ses comportements. Elle assume pleinement les conséquences de ses actes.

Dire « **Je ne suis pas OK** » revient à postuler que l'on est fondamentalement mauvais, que rien de bon, rien de valable ne peut venir de soi, quoi que l'on fasse. La personne se situe au-dessous des autres. Si vous ne vous sentez « **pas OK** » quand les autres sont « **OK** », vous vous dites que vous ne valez rien, que les autres sont toujours mieux que vous, et vous développez un complexe d'infériorité.

Dire « **Tu es OK** » revient à postuler que l'autre est source de bien-être pour lui-même et pour soi (il nous veut du bien). Cela ne veut pas dire que l'on accepte tout ce qu'il fait.

Dire « **Tu n'es pas OK** » revient à postuler que l'autre ne peut être que la source de mauvaises choses, d'erreurs. Si vous vous sentez « **OK** » et que les autres ne sont « **pas OK** », vous commencez à les mépriser, vous devenez arrogant, vous vous sentez supérieur et développez un complexe de supériorité.

Heureusement, personne n'est censé « **ne pas être OK** » dans un monde « **pas OK** ». Si c'était le cas, ces personnes seraient en dépression profonde ou montreraient des tendances suicidaires (fumer, boire, manger trop et mal, pratiquer des sports dangereux sans protection, etc.).

1. Concept de Franklin Ernst Jr in "The OK Corral : the Grid for Get-on-With", *Transactional Analysis Journal*, 1, 4, 1971.

Les positions de vie

<p>Je ne suis pas OK, tu es OK - +</p> <p>La personne se sent inadaptée, se déprécie souvent, a tendance à se laisser humilier, a une soif jamais assouvie de reconnaissance, et recherche sans cesse l'approbation des autres. Elle vit tournée vers l'extérieur et se positionne souvent en victime.</p> <p>Il/elle dit : « <i>Excusez-moi de vous déranger. Je vais sans doute dire une bêtise. Je n'ai pas eu la même chance que vous. Je suis nul(le). Je ne m'en sors pas aussi bien que vous.</i> »</p>	<p>Je suis OK, tu es OK + +</p> <p>Le monde évolue et la personne aussi. Elle apprend continuellement. Elle tire les leçons de ses expériences négatives et modélise ceux qui réussissent. Si un problème se pose à elle, elle analyse les options et elle agit. Elle franchit des montagnes.</p> <p>Il/elle dit : « <i>Nous allons trouver une solution. Même si nous n'avons pas la même opinion, nous allons coopérer. La vie vaut vraiment la peine d'être vécue. Je me sens bien.</i> »</p>
<p>Je ne suis pas OK, tu n'es pas OK - -</p> <p>La vision, tant du monde que de soi, est totalement négative. La personne baisse les bras, abandonne. Plus elle échange, plus elle s'enfonce et les problèmes s'aggravent. Elle se trouve en position de désespérance. Elle est incapable de demander de l'aide, n'exprime pas ses besoins et fuit souvent dans la dépression, la drogue...</p> <p>Il/elle dit : « <i>Pourquoi parler ? Le monde est fichu, à quoi bon ? De toute façon, je suis nul(le).</i> »</p>	<p>Je suis OK, tu n'es pas OK + -</p> <p>La personne ne se gêne pas pour rejeter la responsabilité de ses problèmes sur les autres ou sur les circonstances extérieures. Elle nie son problème. Elle croit qu'elle a toujours raison, et que les autres ont tort. Elle persécute et domine.</p> <p>Il/elle dit : « <i>C'est de ta faute. Les autres sont des cons. Taisez-vous, idiots !</i> »</p>

La position « Je suis OK, tu es OK » ou « + + » est la seule viable à long terme. Elle permet de résoudre les problèmes et les conflits. Les trois autres positions de vie instrumentalisent les problèmes pour confirmer la position existentielle, ou pour

passer dans une autre position existentielle négative. La personne fait tout ce qu'elle peut pour rester dans sa position de base.

De nombreux coachés se retrouvent dans une position de « non OK-*ness* ». C'est le cas d'Annie quand elle se trouve, au départ, moins bien que les autres (- +), ou quand, par la suite, elle ne se bat pas pour son espace. Elle manque de confiance en elle car elle s'estime « non OK ». Ce sera encore plus visible chez Marc (cas n° 8) qui se retrouvera tétanisé par le manque de confiance en lui. Il se trouve « non OK » et tombe en infériorité par rapport aux autres (- +). « Je suis nul » est la phrase qui revient souvent.

D'autres personnes, en revanche, peuvent donner l'impression de mépriser les autres (position + -), alors qu'elles manquent totalement de confiance en elles et se retrouvent en position - +. Souvent, les personnes qui paraissent avoir un complexe de supériorité cachent un mal-être et une position de non OK-*ness*. C'est en leur posant des questions pertinentes que l'on constate qu'elles ont besoin d'être rassurées sur leur valeur face aux autres.

Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques
sur les croyances.

Cas n° 2

L'objectif d'Henri : mieux gérer ses émotions

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

L'index de la conscience
L'équivalence concrète d'une valeur
Le méta-modèle linguistique
La spirale positive
Les émotions

Situation de départ

Henri aura bientôt 40 ans. Il a quitté la France pour prouver qu'il avait de la valeur face à son père, militaire. Il est venu en Espagne et a rapidement appris la langue. Il a fait plusieurs expériences en tant que commercial. Puis il a été engagé en tant que directeur commercial dans un grand groupe français où il a obtenu d'excellents résultats, et où il est reconnu et aimé de ses collaborateurs. Il sait bien les intégrer et les former, mais il éprouve des difficultés dans les relations avec d'autres départements. Il estime que ces personnes n'ont pas le même sens des valeurs et des résultats. Il est perçu comme étant très agressif par les personnes des départements avant et après-vente et du département technique. Henri pratique la politique du

tout ou rien. Passionné par son travail, il fonctionne très bien avec les gens qui épousent ses valeurs d'engagement, et très mal avec les personnes qui occupent des fonctions plus administratives ou techniques. Il interprète souvent. Il est pourtant indispensable qu'il soit en bonne relation avec eux. Il a des possibilités de promotion car le groupe est en évolution. Son patron lui propose un accompagnement.

Côté privé, Henri est fraîchement divorcé. Il a une fille de six ans qu'il estime ne pas voir suffisamment alors qu'il lui consacre tous ses week-ends.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Gérer ses émotions et sa communication avec les autres départements.
- Comprendre les répercussions de son attitude sur la marche des affaires de l'entreprise.

Travail de coaching

Séance 1

Henri donne sa version des faits et se plaint de voir d'autres personnes adopter un rythme de travail radicalement opposé au sien. Il donne un exemple récent.

Henri : Comme à son habitude, ma collègue Monique, du département technique, n'a pas répondu à ma demande alors que le client attend.

Coach : Et qu'est-ce que vous avez ressenti ?

Index de la conscience

Henri : Cela m'a pris au ventre et je me suis mis en colère.

Coach : Et qu'est-ce que vous avez pensé ?

Henri : J'ai pensé qu'elle était irresponsable et paresseuse.

Coach : Que lui aviez-vous demandé ?

Henri : De m'envoyer le formulaire X 25 rapidement.

Coach : Rapidement, c'est-à-dire ?

Henri : Ben... tout de suite.

Coach : Et elle, pouvez-vous imaginer qu'elle avait d'autres choses à faire ?

Recadrage - 1

Henri : Oui, sûrement.

Coach : Pensez-vous qu'elle était à même de répondre à votre demande immédiatement, ou qu'elle avait peut-être aussi autre chose à faire ?

Henri : Sûrement, elle avait autre chose à faire...

Coach : Au fond de vous, en étiez-vous vraiment sûr ?

Henri : (silence) Non.

Coach : En quoi est-ce important pour vous de vous sentir la priorité chez les autres et qu'ils abandonnent leur travail séance tenante pour répondre à vos demandes ?

Henri : Quand ils ne le font pas, je sens que je n'ai pas d'importance pour eux.

Croyance - 10 – Position de vie - 1

Coach : Et c'est important pour vous de vous sentir quelqu'un ?

Henri : Ah oui, sinon j'ai l'impression de ne pas exister. Et c'est quelque chose qui se passe également dans la vie de tous les jours.

Coach : C'est-à-dire ?

Henri : J'ai besoin que mes amis soient présents et répondent à mes demandes tout de suite.

Coach : Cela doit être drôlement fatigant de travailler avec vous ou d'être un de vos amis...

Henri : (silence)

Coach : Être présent, c'est vous aimer ? Et quand vous n'êtes pas présent avec votre fille, vous ne l'aimez pas ?

Équivalence concrète d'une valeur

Henri : (silence)

Coach : Est-ce que vous avez arrêté d'aimer tous ceux que vous ne voyez pas ?

Henri : Non, évidemment.

Coach : Est-ce que, dans votre job, vous pouvez admettre que les gens apprécient beaucoup votre travail, mais qu'ils ont également leurs propres priorités ?

Méta-modèle

Henri : Oui, bien sûr.

Le coach propose un jeu de rôle dans lequel Henri s'exerce à faire ses demandes à Monique.

Coach : Avez-vous dans les prochains jours une occasion de lui faire une demande de façon claire ?

Henri : Oui, tous les jours !

Coach : Voulez-vous le faire demain ?

Henri : Oui, dès demain...

Spirale positive

Séance 2 : deux semaines plus tard

Henri explique que ses relations avec Monique sont bien meilleures et qu'elle participe même aux réunions de service.

Henri : Je ne sais plus qui a eu l'initiative, mais nous avons convenu qu'elle viendrait à notre prochaine réunion pour mieux comprendre nos besoins urgents, voir comment elle

pouvait les satisfaire et pour demander à toute l'équipe de faire un effort de planification de façon à ce qu'elle puisse mieux s'organiser.

Coach : Et cette réunion a eu lieu ?

Henri : Oui, la semaine dernière.

Coach : Quels ont été les résultats ?

Henri : Le fait qu'elle a expliqué ses besoins, et nous les nôtres, a drôlement facilité les relations...

Systémique - 12

Coach : Et votre colère ?

Henri : Elle a miraculeusement disparu !

Émotions

Coach : Comment ça ?

Henri : Eh bien, je ne pense plus que Monique est de mauvaise volonté ou paresseuse. J'ai compris qu'elle a simplement besoin de s'organiser tandis que, de mon côté, je dois mieux exprimer ma demande, prendre le temps pour éventuellement la préparer car je dois avouer que cela me demande un effort.

Coach : Est-ce que celui-ci vaut la peine ?

Henri : Vu le résultat pour notre équipe et pour notre entreprise, évidemment...

Coach : Si cela peut vous servir de consolation, c'est comme un muscle qu'on doit entraîner, mais après cela va tout seul !

Métaphore – Analogie - 1

Commentaire

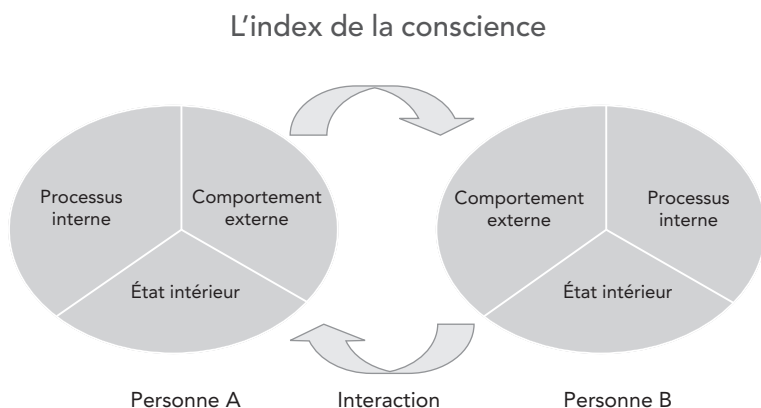
L'index de la conscience

En poussant Henri à se connecter à son ressenti – la colère –, le coach vérifie qu'il a bien perçu la situation au travers des trois éléments de sa conscience, à savoir le ressenti, la pensée et

le comportement. Ces éléments se retrouvent dans l'index de la conscience, que les praticiens de la PNL appellent l'index de computation.

Ce concept conduit à distinguer trois niveaux de perception dans ce que la personne vit et/ou exprime :

1. Le comportement externe (faire) : ce que la personne fait concrètement à un moment donné. Il s'agit d'une attitude que les autres peuvent observer, voir, sentir, entendre.
2. Le processus interne (penser) : ce que la personne pense, imagine, se représente mentalement, calcule, compare, son dialogue intérieur, ses mécanismes cognitifs, évaluatifs et décisionnels qui lui permettent de structurer son action et son expérience.
3. L'état interne (sentir) : ce que la personne vit dans son corps, ressent, sa sensation générale. On observe le kinesthésique primaire (sensations) et le kinesthésique secondaire (émotions).



La PNL postule que la personne utilise les trois niveaux de façon équilibrée. Elle estime que les trois pôles de l'index de computation sont interdépendants et s'influencent réciproquement. La

plus grande partie des processus et contenus qu'ils impliquent est inconsciente parce que nous ne pouvons traiter consciemment que sept (plus ou moins 2) informations à la fois, donc entre 5 et 9 informations en même temps.

Durant la séance, le coach vérifie que le client est connecté aux trois niveaux de conscience. Il est important que le recours aux trois éléments soit équilibré. L'échange entre comportement, corps et mental est constant. Si le déséquilibre s'installe, les problèmes de santé peuvent survenir – c'est le cas d'une personne qui a perdu le contact avec son ressenti en restant, par exemple, toujours cérébrale (processus interne).

L'équivalence concrète d'une valeur

Un comportement prend son ampleur dans le cadre de la valeur plus abstraite qu'il représente. Exemple : recevoir un cadeau peut être associé à des valeurs d'amitié, de reconnaissance, d'amour. Bien travailler est souvent l'équivalence concrète de valeurs telles que l'excellence, le respect, l'efficacité, l'apprentissage, etc.

Une valeur est une notion abstraite. Passer de la notion abstraite à concrète – et vice-versa – permet de satisfaire deux fonctions :

- vérifier que deux personnes se réfèrent à la même valeur quand elles parlent d'un comportement ;
- trouver des alternatives créatrices pour satisfaire les valeurs qu'un individu tente de manifester au travers d'un comportement ou d'une demande.

Pour Henri, la « présence » est l'équivalence concrète de la valeur « amour ». Le coach recadre, en lui proposant d'autres équivalences concrètes à la valeur « amour ». En démontrant qu'il existe d'autres équivalences concrètes à la même valeur, le

coach ouvre le champ de perception de son client, et lui permet d'entrevoir toute une série d'options jusque-là occultées.

Valeur « amour » (Y)



Équivalence concrète « présence » (X)

Questions à poser :

- Quand je fais X, qu'est-ce que je satisfais ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans X ?
- En quoi est-ce important pour vous de faire X ?
- Comment, concrètement, satisfais-tu Y ?
- Comment Y se manifeste-t-il concrètement ?

Équivalences concrètes négatives :

- Qu'est-ce que cela ne satisfait pas ?
- Qu'est-ce que cela bafoue ?

Le méta-modèle linguistique

En affirmant « Monique ne s'occupe pas de moi en priorité » – ce qui équivaut à « Je ne suis pas important » –, Henri fait une « équivalence complexe » entre X et Y. Ce type de distorsion de la réalité est relevé dans le méta-modèle développé par les pères de la PNL, Richard Bandler et John Grinder.

Ils sont partis du principe que notre perception du monde est une approximation de celui-ci. Cette perception du territoire est décodable par la linguistique, dans la façon de parler. Bandler et Grinder ont décelé des analogies de structure entre l'objet décrit et la réalité, et surtout des distorsions syntaxiques et sémantiques qui nous renseignent sur les distorsions de

perception et de construction de modèle du monde de la personne. Ces distorsions nous font accéder à la structure de la représentation subjective interne, qu'il s'agisse :

- d'**omissions** du langage indiquant un flou ou une absence de codage sensoriel de parties de l'expérience ;
- de **généralisations** indiquant tout à la fois un manque de discrimination fine et une limitation fonctionnelle ;
- de **distorsions sémantiques** indiquant des distorsions perceptives.

Le méta-modèle linguistique expliqué ci-après pose tous les types de questions qui nous permettent de découvrir ce qui se cache sous une généralisation, une omission ou une distorsion. La plupart du temps, celles-ci cachent une croyance.

Généralisations

Type	Exemples – mots utilisés	Questions à poser
Quantificateurs universels	Toujours, jamais, tous, personne, les gens, chaque fois, etc. * Il mange toujours des produits trop caloriques.	Toujours ? Jamais ? Personne ? Qui plus précisément ? Donc, il ne mange jamais rien de sain ? Que se passerait-il s'il mangeait en pensant à son corps ? Et s'il était capable de manger sain ?
Opérateurs modaux (règles internes)	Nécessité : « Je dois, je devrais, il faut... » Possibilité : « Je ne devrais pas, c'est impossible... » * Je dois m'occuper de ma mère.	Que se passerait-il si vous ne le faisiez pas ? (pour qu'il entrevoie la conséquence redoutée)

Opérateurs modaux (règles internes) (suite)	* Je ne peux pas lui mentir.	Que se passerait-il si vous le faisiez ? Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de le faire ?
Origines perdues	* C'est mal de mentir. * C'est votre devoir.	Qui a dit cela ? C'est mal pour qui ? Comment savez-vous que c'est mal ?
Nominalisations ou termes généraux	* La communication est mauvaise. * La diététique ne sert à rien.	Qu'entendez-vous par « communication » ? Qu'entendez-vous par « diététique » ?
Jugements de valeur	C'est bien. C'est mauvais. C'est important. Ce n'est pas important. Je suis, il est, on est capable de, on est incapable de... * Les responsables sont des incapables. * On est incapable de mettre en œuvre cette nouvelle procédure.	En quoi est-ce bien ? En quoi est-ce mal ? Selon quels critères ? Sur quoi vous basez-vous pour affirmer que les responsables sont des incapables ? En quoi est-ce difficile de mettre cette procédure en œuvre ?

Omissions ou faits imprécis

Type	Exemples – mots utilisés	Questions à poser
Omissions simples L'information n'apparaît pas	* Je suis heureux. * Je suis fâché. * Il est plus intelligent. * C'est mieux.	À propos de quoi ? Après qui ? Que qui ? Qu'est-ce qui est mieux ? Mieux que quoi ?
L'index de référence manque	* Cela n'a pas d'importance. * Ils ne savent pas.	Qu'est-ce qui n'a pas d'importance ? Quoi ? Qui ? Quel type ? Plus précisément ?

L'information est vague	<ul style="list-style-type: none"> * Il m'a blessé. * J'ai réussi. 	Comment spécifiquement ? De quelle façon ? Quoi précisément ?
Les faits sont imprécis	<ul style="list-style-type: none"> * On va à la campagne. * On me fait la tête. * On ne nous dit rien. * J'aime respirer. * La communication est mauvaise. 	Qui est-ce « on » ? Comment ? Depuis combien de temps ? Où exactement ? Avec qui ? Quand ? Que voulez-vous dire exactement ? Qui veut communiquer, quoi, à qui ?
Omission comparative	<ul style="list-style-type: none"> * C'est moins bien. * C'est plus important. * Il est plus sympathique. * Il est moins compétent. * C'est le meilleur. 	Par rapport à quoi ? Par rapport à qui ?
Nominalisations	<ul style="list-style-type: none"> * Courir est important. * Je regrette ma décision. 	Pourquoi est-ce important de courir ? Combien de temps ? À quel rythme ? Comment, spécifiquement, décidez-vous ?

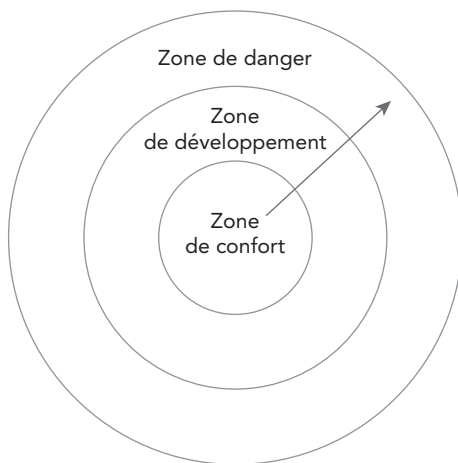
Distorsions ou suppositions

Interprétations	Exemples – mots utilisés	Questions à poser
Lien de cause à effet X = > Y	<ul style="list-style-type: none"> * Il me rend triste. * Il me fait faire des erreurs. 	En quoi est-ce qu'il vous rend triste ? Est-ce qu'il y a des moments où il ne vous rend pas triste ? Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ? Quel lien faites-vous entre lui et les erreurs ?

La spirale positive

Une des tâches du coach est d'amener son client hors de sa zone de confort, de ses petites habitudes. L'évolution est à ce prix. Ce mouvement peut s'effectuer de diverses façons : provocation, proposition, recadrage, apprentissage, etc. Le coach vérifie évidemment que le client se trouve dans une zone de développement et ne se met pas en danger (écologie).

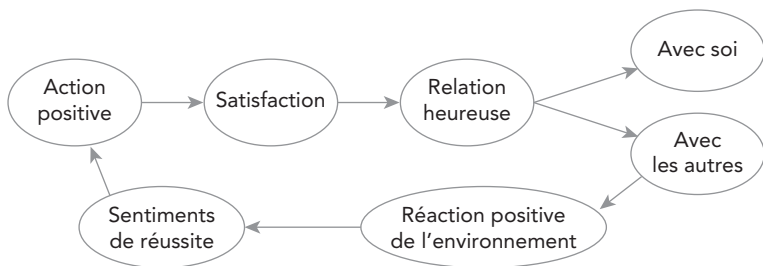
Les zones de référence



En le bousculant doucement mais fermement, le coach entraîne son client dans la spirale positive. Il s'agit de lui faire expérimenter ce qu'il a découvert. Cela permet d'auto-renforcer l'action de façon positive. Ainsi, une première action positive va générer une première satisfaction, laquelle aboutira à une relation heureuse. Cette relation s'établit avec soi par l'augmentation de l'estime de soi, et avec les autres par une plus grande harmonie dans les relations. Résultat : l'environnement réagit

de façon positive et le sentiment de réussite croît, ce qui encourage la personne à réaliser une deuxième action positive, et ainsi de suite.

Cercle d'auto-renforcement positif de l'action



Enclencher le processus d'auto-renforcement positif de l'action est très précisément ce qu'un bon coach encouragera son client à entreprendre. Il le poussera à réaliser un premier pas vers la réussite, même infime. Henri est invité par son coach à tester sa nouvelle attitude vis-à-vis de Monique, et à en tirer les premières conséquences positives.

Chaque séance de coaching se conclut normalement par une décision et une mise en œuvre de cette décision. Cette mise en œuvre est systématiquement analysée lors de la séance suivante. Soit elle est réalisée et la personne augmente son estime d'elle-même, soit elle n'a pas pu être réalisée et le coach dispose alors d'une matière de travail intéressante, à savoir les stratégies que le client met en place pour s'empêcher de réussir.

Les émotions

Une émotion nous donne une information sur la personne que l'on a en face de soi, elle constitue une réponse à une stimulation. Elle mobilise nos sens et notre intellect, l'énergie qui va nous mettre en mouvement.

Toute émotion est une information sur soi : sur un sens que l'on attribue à une situation, à un stimulus. C'est une information sur la façon dont je me situe dans ce moment particulier, sur la relation que je tisse avec les personnes qui m'entourent.

La **peur** est souvent l'expression d'un conflit entre des critères personnels de réussite (les désirs) et une perception plus ou moins réaliste de ses limites personnelles : ne pas se sentir capable. La peur est un signal de fuite ; elle nous fait prendre de la distance, nous éloigner, partir, quitter un élément qui nous semble dangereux pour nous.

La **colère** est l'indice d'un critère personnel qui a été violé par soi ou une autre personne (intrusion sur mon territoire). Elle est une réaction d'attaque à une personne extérieure qui, nous semble-t-il, a violé notre espace personnel.

La **tristesse** est une perte affective, un sentiment d'abandon, de frustration, de déception, d'échec de projet personnel. Elle nous indique quand virer de cap : il est temps d'abandonner une idée et de reconstruire de nouveaux liens, de nouveaux objectifs. Elle génère un mouvement de retrait, un repli sur soi, vers son ressenti.

La **joie** est un moteur. Une de ses fonctions est de mobiliser des ressources habituellement inhibées : sous l'effet de la joie, « tout » devient possible. On ose des attitudes que l'on n'oserait pas. Mouvements et paroles se font fluides et décontractés. Elle invite à l'ouverture, et nous fait aller vers les autres, une situation, un comportement, etc.

Les émotions traduisent un besoin à satisfaire :

- la peur : celui d'être rassuré ;
- la colère : celui d'être respecté ;
- la tristesse : celui d'être consolé ;

- la joie : celui d'être aimé, apprécié, admiré.

Une fois que nous avons admis l'axiome « émotion = besoin », nous sommes en mesure d'y apporter une stratégie d'action.

Nous devons également vérifier qu'il ne s'agit pas d'un sentiment racket (voir cas n° 10), que l'émotion est donc authentique. Exemple : la colère ne doit pas cacher la peur. Une fois ce constat établi, le coach encourage son client à découvrir ses besoins réels et à mettre en œuvre un plan d'action pour les satisfaire. Ainsi, la colère d'Henri est tombée dès qu'il a pu assouvir son besoin d'exprimer sa peur à sa collègue Monique. Ayant pu découvrir les méthodes de travail de Monique, il s'est vu rassuré, et sa colère est tombée.

Voir le cas n° 1 pour les notions théoriques
sur la métaphore et le recadrage.

Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques
sur les croyances.

Voir le cas n° 12 pour les notions théoriques
sur la systémique.

Cas n° 3

L'objectif de Jean-Paul : être à l'aise en rendez-vous

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Les niveaux logiques

Les niveaux d'apprentissage en cinq étapes
(selon Bateson)

Les étapes de l'apprentissage
(selon Kolb)

Situation de départ

Jean-Paul travaille dans un laboratoire d'analyses d'eau. Son équipe comprend une dizaine de personnes. Il gère la relation avec les clients, mais n'aime pas vendre. Jusqu'à présent, il a été assez protégé car le carnet de commandes était plein, les clients s'adressant spontanément au laboratoire.

Dernièrement, deux nouveaux labos se sont installés dans la région et la concurrence se fait ressentir. Le patron de Jean-Paul lui a demandé d'être plus proactif et d'aller lui-même en clientèle tout en gardant son portefeuille clients existant. La société doit conserver une croissance à deux chiffres pour maintenir sa part de marché.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Apprendre à vendre au juste prix, en adoptant le ton adéquat avec le client.
- Être proactif avec les clients, tant dans la relation de vente que dans le suivi du dossier.

Travail de coaching

Séance 1

Quand il décrit sa situation, Jean-Paul montre très clairement qu'il considère la vente comme une intrusion. Il se réfère immédiatement au cliché du vendeur d'aspirateurs ou d'encyclopédies qui met le pied dans la porte pour empêcher celle-ci de se refermer.

Coach : Rappelez-vous la dernière fois où vous avez acheté quelque chose d'important pour vous. Comment était le vendeur ?

Jean-Paul : C'était ma nouvelle télévision à écran plat. Le vendeur m'a expliqué le fonctionnement et m'a proposé de comparer les modèles (il y avait tout un mur de télévisions à écran plat dans le magasin). Il m'a laissé choisir celui qui me convenait le mieux. Les prix étaient affichés, et il m'a expliqué ce qui faisait la différence de prix.

Coach : Qu'avez-vous apprécié dans son comportement ?

Niveaux logiques

Jean-Paul : Il était à l'écoute, ne poussait pas, me laissait le temps. Il répondait à mes questions techniques avec compétence. Je voyais qu'il aimait son métier et connaissait bien la technique. Il montrait surtout qu'il avait du respect pour son client.

Le coach lui fait confirmer les comportements qu'il apprécie. Ensuite, il l'associe à une situation professionnelle, face à un client.

Coach : À votre avis, quelles sont les attitudes que vos clients apprécient ?

Jean-Paul : L'écoute, la compétence technique, le service.

Équivalence concrète d'une valeur - 2

Coach : Les possédez-vous et les appliquez-vous ?

Jean-Paul : Oui. C'est précisément ce que j'aime dans le contact avec le client, à savoir tout ce côté pédagogique où j'explique le service et énonce les caractéristiques techniques de notre travail. Mon problème est que je n'aime pas prendre le premier contact.

Coach : Donc, vous aimez les facettes techniques de la vente et la pédagogie, mais pas le premier contact. Est-ce nécessairement vous qui devez le prendre ?

Jean-Paul : Pas nécessairement. Nous avons un très bon télévendeur qui peut ouvrir les portes, mais je ne l'ai pas encore sollicité.

Coach : Quelque chose vous en empêche ?

Niveaux d'apprentissage - Bateson

Jean-Paul : Pas vraiment, il faut simplement que je m'insère dans son planning et que je le briefe.

Coach : Si cette opération réussit, pourriez-vous agir dans une seconde phase, après que le télévendeur a obtenu un premier rendez-vous avec le client ?

Jean-Paul : Oui, si le télévendeur défriche déjà suffisamment le terrain pour que je puisse entrer dans un terrain à demi-conquis.

Coach : Quand allez-vous mettre cette procédure au point ?

Jean-Paul : Immédiatement.

Spirale positive - 2

Séance 2 : deux semaines plus tard

Jean-Paul a obtenu deux rendez-vous *via* le télévendeur. Il s'y est rendu et a donné les explications. Il est toujours en attente d'une réponse des deux clients alors qu'il a déjà remis son offre de services en début de semaine. Le coach constate que Jean-Paul a mis sa décision en pratique – et le félicite –, mais que cela coince au niveau du suivi.

Kolb - Étapes de l'apprentissage

Coach : Vous êtes dans l'attente d'une réponse de la part de ces deux prospects. Quelles sont vos options ?

Jean-Paul : Attendre encore quelques jours ou téléphoner, mais je n'aime pas faire cela car j'ai l'impression de faire intrusion dans la vie du client. C'est très exactement la même chose quand j'effectue le suivi d'un dossier ; j'ai du mal à téléphoner ou à envoyer un mail au client car j'ai l'impression d'entrer sur ses plates-bandes.

Coach : Si je vous comprends bien, prendre des nouvelles et communiquer à propos d'un dossier équivalent à faire intrusion dans la vie de quelqu'un ?

Croyance - 10

Jean-Paul : Oui. (silence)

Coach : Est-ce que vous appréciez que l'on prenne des nouvelles de votre travail ?

Jean-Paul : En général, oui, mais pas quand c'est quelqu'un qui m'attend au tournant.

Coach : Est-ce que tout le monde, notamment vos collègues ou les personnes avec lesquelles vous travaillez, vous attend au tournant ?

Jean-Paul : Bien sûr que non.

Coach : Donc, vous appréciez que les personnes bien intentionnées prennent des nouvelles de votre travail. Sachant que vous êtes bien intentionné avec vos clients et prospects, n'est-il pas de même dans votre suivi de clientèle ?

Recadrage - 1

Jean-Paul : Oui, mais...

Coach : Oui, mais... (en répétant sur le même ton). Quelque chose cale. Serait-ce – c'est une simple hypothèse que je mets sur la table – une croyance du type : « Quand je communique, je montre que je fais intrusion, je me montre malveillant. »

Jean-Paul : Quelque chose du genre, oui.

Le coach va donc travailler sur la croyance limitante de Jean-Paul. Il va le faire réfléchir sur les avantages de la croyance, partant du principe qu'elle peut être très utile dans certaines situations – face, par exemple, à un manipulateur ou quelqu'un de retors. Il va lui faire constater l'intention positive de la croyance – dans ce cas, le fait de se méfier des manipulateurs. En revanche, il va lui faire constater que la croyance peut devenir paralysante si elle reste d'actualité.

Intention positive - 5

Coach : Comment pourriez-vous tourner cette croyance pour qu'elle garde son utilité dans les moments qui l'imposent, et arrête de vous paralyser dans les autres moments ? Comment pourriez-vous modifier la phrase ?

Jean-Paul : En fait, la croyance disparaît quand je me sens en sécurité et demandé par le client.

Coach : Pourriez-vous réécrire la phrase en changeant quelques mots ? (En proposant à Jean-Paul d'écrire la phrase au paper-board.)

Jean-Paul fait plusieurs propositions et, finalement, s'arrête sur une nouvelle phrase : « Quand je crée la situation d'une demande, je communique pour répondre au besoin du client. »

Le reste de la séance permet au coach de confirmer la nouvelle croyance. D'abord en l'appliquant aux situations professionnelles rencontrées par Jean-Paul, ensuite en lui demandant de décrire des situations où elle sera utile. Le coach lui demande de se placer dans le futur, la prochaine fois qu'il souhaitera suivre un dossier, et Jean-Paul décrit la situation en montrant qu'il a intégré le changement de croyance.

Commentaire

Les niveaux logiques

Jean-Paul fait référence à ses valeurs quand il considère la vente comme une technique peu noble, envahissante. Il lie les comportements observés chez des vendeurs « le pied dans la porte » à l'outrage de sa valeur « respect ». Cette hiérarchie, passant par les valeurs et les croyances, est le fruit des travaux de l'anthropologue philosophe américain Gregory Bateson et de Robert Dilts, l'une des figures de proue de la PNL. On les appelle les « niveaux logiques de la conscience », mais la plupart des coaches et praticiens de la PNL les appellent les « niveaux logiques ». Bateson part du principe que, dans chaque processus d'apprentissage, de changement et de communication, figure une classification hiérarchique et naturelle :

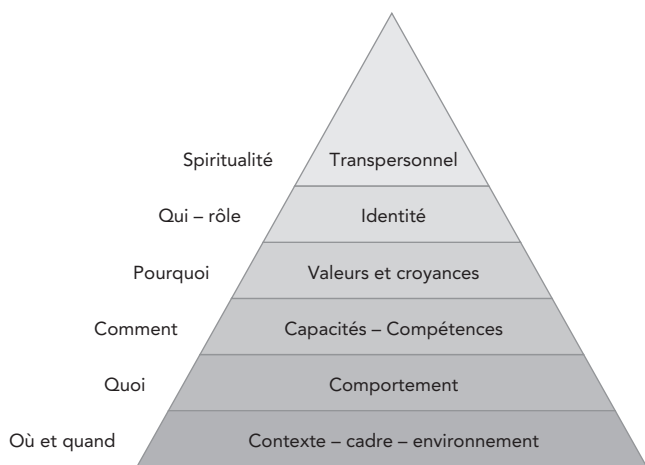
- Dans sa petite enfance, l'enfant porte d'abord son attention sur son **environnement** : où et avec qui se trouve-t-il ? Plus tard, nous conservons ce réflexe quand nous nous rendons dans un endroit nouveau : nous regardons en premier lieu le bâtiment, l'entrée, les personnes qui s'y trouvent, etc.

- En grandissant, l'enfant puis l'adolescent vont s'axer sur les **comportements** : « Mon papa est professeur, ma maman écrit des articles », « En vacances, nous avons fait du ski ». *Idem* pour nous dans l'entreprise ; nous nous axons sur les comportements : que devons-nous faire ?
- Le jeune adulte doit ensuite acquérir des compétences (études, premier emploi), montrer ses **capacités**, prouver. C'est le temps du premier emploi, de la formation du couple. Dans l'entreprise, il faut continuer à acquérir des capacités nouvelles, bâtir son avenir.
- Vers les 35-45 ans, l'adulte commence à confronter sa réalité quotidienne à ses **valeurs** profondes. « Au fond, est-ce bien moi qui ai toujours voulu être ingénieur, ou le suis-je pour faire plaisir à papa ? », « Je ne supporte plus d'agir contre mes valeurs ». C'est le temps des ruptures, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Certains ne traverseront jamais cette période car ils resteront en pilotage automatique toute leur vie. D'autres l'ont vécue très tôt, se sont remis en question dès l'adolescence, se sont immédiatement alignés sur leurs valeurs. C'est le cas de Carine (cas n° 7) qui a quitté sa famille bourgeoise pour s'offrir une vie nouvelle en Espagne. En revanche, c'est ce que Marc tente de faire (cas n° 8) mais il n'y parvient pas, trop englué qu'il est dans sa routine, à l'imprimerie.
- Le calme vient vers la cinquantaine, au moment où la personne a enfin trouvé sa voie, son **identité**. Tout en se rendant compte que cette identité est composée de rôles multiples : père ou mère, conjoint(e), fils ou fille, collègue, ami(e), membre d'une famille, d'une communauté, d'un club, etc.
- Et la vie se poursuit dans la sagesse ; c'est l'étape **transpersonnelle**, où la personne a trouvé ses connexions : à elle-même, à la nature, aux autres, aux choses qui la dépassent

et qu'elle peut appeler Dieu ou autrement. C'est le vieux sage qui se lisse la barbe en philosophant sur la vie, le chaman qui reste connecté aux forces de la nature...

Bateson avait trouvé les niveaux logiques de la conscience, et Dilts les a placés dans une pyramide car le nombre de gens qui atteignent les niveaux supérieurs s'amenuise progressivement.

Les niveaux logiques de la conscience



Outre le fait de connaître les niveaux logiques, le coach peut s'en servir pour situer le niveau auquel il doit coacher son client. En effet, chaque niveau a pour fonction d'organiser les informations disponibles à un niveau inférieur. Ainsi, un changement de croyance ou de valeur aura un effet sur les capacités et les compétences, puis sur les comportements et l'environnement mis en place. Mais le contraire n'est pas automatique ; un changement dans un niveau inférieur n'amène pas nécessairement de changement à un niveau supérieur. Quand Jean-Paul modifie sa croyance sur la vente, il

change automatiquement sa perception et peut alors apprendre de nouvelles compétences, adopter de nouvelles attitudes, etc.

Ces niveaux logiques permettent d'établir un diagnostic. Chez Jean-Paul, ce sont les croyances qui posent un problème au départ. Le coach va donc travailler à ce niveau, celui des croyances, et au niveau supérieur, celui de l'identité (Quel est votre rôle ? Qui êtes-vous dans ce cadre ?). Une fois le client connecté à ce niveau, le coach pourra redescendre de niveau, provoquer un changement de croyance et agir sur les niveaux inférieurs de la pyramide.

Autre façon d'utiliser les niveaux logiques : vérifier son alignement personnel, par exemple celui de ses actions avec ses valeurs et croyances. Une très belle illustration de cette technique est réalisée dans le cas n° 4 avec Arnaud.

Les niveaux d'apprentissage en cinq étapes – Bateson

Gregory Bateson (encore lui !) a déterminé que toute personne passait par cinq niveaux d'apprentissage. Jean-Paul passe par différents stades durant son coaching.

1. **L'incompétence inconsciente.** La personne ne sait pas qu'elle ne sait pas et continue à vivre en pilotage automatique. Tout va bien !

Exemple : je ne sais pas que je ne connais pas la vente, je ne m'en fais pas et je ne suis pas conscient que cette compétence est nécessaire dans ma fonction actuelle.

2. **L'incompétence consciente.** La personne réalise qu'elle ne sait pas. Elle prend conscience de son ignorance (capacités). Elle pense qu'elle devrait savoir (croyance). Éventuellement, elle se trouve nulle (identité). Point de choix

fondamental : ou elle se décourage et se résigne à ne pas savoir, ou elle organise la suite d'étapes qui mènent à la compétence.

Exemple : je détermine les compétences que je dois acquérir pour devenir un bon vendeur.

3. La **compétence consciente**. La personne a appris, mais elle n'a pas encore assimilé. Elle a donc recours aux sources, à la documentation, à la pensée consciente qui pilote chacune de ses actions. Une fois le livre ou le cours étudié, il faut ensuite le mettre en pratique, l'intégrer.

Exemple : je suis des cours de vente et commence à appliquer les préceptes, mais cela reste très mécanique.

4. La **compétence inconsciente**. La personne a assimilé, sait faire d'emblée, va plus vite que la pensée.

Exemple : j'ai intégré les compétences de vendeur et ai développé mon intuition. Vendre est devenu naturel.

5. La **compétence inconsciente reconscientisée**. De l'expert au pédagogue. La personne devient capable de décrypter consciemment, étape par étape, les composantes de l'excellence inconsciente.

Exemple : je veux modéliser la vente de haut niveau.

Les étapes de l'apprentissage – Kolb

Au même titre que Jean-Paul est passé de l'étape « incompétence inconsciente » à l'étape « incompétence consciente », il va traverser les stades de l'apprentissage décrits par David Kolb (1984). Celui-ci présente l'apprentissage par l'expérience comme un cycle à quatre temps, chaque temps correspondant à un mode d'apprentissage spécifique :

1. L'**expérience concrète**. Dans cette phase, la personne réalise l'expérience ; elle enregistre un certain nombre

d'informations sur ce qu'elle découvre. C'est une phase de réception, de « préhension ».

Exemple : Jean-Paul fait l'expérience d'une vente de télévision agréable et respectueuse.

2. **L'observation réfléchie.** La personne analyse la situation qu'elle vient de vivre, la compare à des situations antérieures, essaye d'en dégager du sens.

Exemple : avec son coach, Jean-Paul observe les qualités du vendeur de télévision.

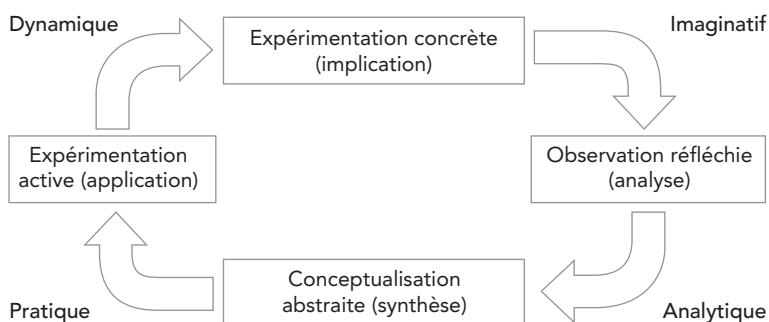
3. **La conceptualisation abstraite.** C'est une phase de réflexion théorique. La personne élabore des concepts permettant d'analyser l'expérience précédemment vécue.

Exemple : Jean-Paul se rend compte qu'un vendeur est avant tout un pédagogue et un communicateur. Il conceptualise cette nouvelle approche du métier. Il a écarté la partie télévente, qui ne lui convenait pas, pour ne retenir que les facettes du métier qui l'intéressent.

4. **L'expérimentation active.** La personne a formulé un certain nombre d'hypothèses ; elle va les vérifier ou les infirmer dans le cadre d'une nouvelle expérience. Le cycle peut alors recommencer.

Exemple : Jean-Paul va réaliser sa première vente en tant que pédagogue et bon communicateur.

Les stades de l'apprentissage



Ce processus circulaire ne se déroule pas nécessairement dans l'ordre préétabli. Les performances des uns et des autres sont variables d'une phase à l'autre. Kolb précise que chacun a des modes d'apprentissage privilégiés. Ce qui importe en coaching, c'est de vérifier que le client passera effectivement par les quatre étapes de l'apprentissage. Il faut une expérimentation pour obtenir l'intégration d'un nouveau comportement, au même titre qu'il faut que le client passe par la phase d'observation puis de conception pour asseoir un changement d'habitude.

Jean-Paul a clairement besoin d'être « poussé dans la piscine pour se mettre à nager », donc de réaliser sa première vente en tant que pédagogue et bon communicateur. Et le coach veillera à debriefer cette première expérience positive pour que Jean-Paul puisse s'observer à l'œuvre, puisse analyser l'expérience avant de la reproduire à plus grande échelle.

Voir le cas n° 1 pour le recadrage.

Voir le cas n° 2 pour la spirale positive.

Voir le cas n° 2 pour l'équivalence concrète d'une valeur.

Voir le cas n° 5 pour l'intention positive.

Voir le cas n° 10 pour les croyances.

Cas n° 4

L'objectif d'Arnaud : retrouver sa motivation

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Le triangle dramatique
Les styles de leadership
Les changements de type 1 et 2
L'évaluation à 360°
La motivation

Situation de départ

Arnaud s'est engagé jeune dans une organisation humanitaire. Il a été dans différents pays sur le terrain, et a mis en place des projets avec passion. À présent affecté au siège, il se pose des questions sur son boulot, son utilité. L'organisation a grandi et n'est plus ce qu'il a connu. Il est marié à une infirmière qui l'a souvent accompagné dans ses déplacements. Tous deux ont envie d'un changement de vie. Arnaud a décidé de contacter un coach et de payer lui-même son coaching.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Faire un bilan de son parcours et de sa situation.

- Prendre une décision sur son évolution au travail et dans sa vie privée.
- Retrouver la passion dans son travail.
- Gagner en confiance.

Travail de coaching

Séance 1

Arnaud est désabusé. Il critique, se pose beaucoup de questions. Il est fatigué, trouve qu'il fait un travail trop administratif. Sa patronne, estime-t-il, n'est pas à la hauteur et il se dit qu'il était mieux sur le terrain. Il compare sa situation à celle d'avant, quand il était dans l'action, qu'il mettait en place des projets et, dit-il, était plus heureux. Il explique qu'il n'arrive pas à se détacher quand il se trouve dans un groupe. Il éprouve des difficultés relationnelles, notamment avec l'équipe qu'il anime, soit une dizaine de personnes. En fait, il a une fonction de support à la direction des Ressources humaines et il travaille avec des personnes qui sont sur le terrain.

Coach : Est-ce que tu te rends compte que tu te plains souvent ?

Arnaud : Oui, je m'en rends compte, mais je me plains parce que je ne me sens pas bien.

Coach : Peux-tu me donner un exemple ?

Arnaud : Hier, comme d'habitude, Sabine nous a fait perdre du temps. Elle est nulle, elle n'est vraiment pas à la hauteur de sa fonction ; elle nous a convoqués à une réunion à la dernière minute, comme à l'accoutumée, sans ordre du jour. Comme toujours, les discussions se sont éternisées et je n'ai pas pu respecter mon calendrier de la journée.

Méta-modèle - Quantificateurs universels - 2

Coach : Comment te sens-tu par rapport à elle ?

Arnaud : Je me sens manipulé, je sens qu'elle ne me respecte pas. Et elle ne respecte pas non plus mon assistante. Je me suis trouvé embrigadé dans une réunion où je n'avais ni à être là ni à intervenir. Je me suis senti obligé de la défendre face aux critiques du groupe et tout à fait malgré moi.

Coach : Donc, tu es devenu le sauveur de ta patronne.

Arnaud : Oui, mais cela m'a tellement énervé que je suis devenu agressif avec elle.

Coach : D'après ce que je comprends, tu es entré dans un triangle dramatique. Connais-tu le triangle dramatique ?

Triangle dramatique

Arnaud : Oui, c'est quand il y a un persécuteur, une victime et un sauveur.

Coach : Quels rôles as-tu joués ?

Arnaud : J'ai clairement été sauveur dans un premier temps, puis je suis devenu persécuteur. Et maintenant, je suis en train de me plaindre ; je suis donc devenu victime.

Coach (avec un large sourire) : Oui, mais moi je ne viens pas te sauver. En revanche, je te demande ce que tu vas faire la prochaine fois qu'une situation comme celle-ci va se présenter à toi.

Arnaud : Je demanderai à ma patronne de définir les rôles, ce qu'elle attend de moi et des autres, de nous laisser le temps de nous préparer, et de ne pas nous convoquer à des réunions à la dernière minute et sans ordre du jour.

Coach : Revenons à ta situation générale. Que pourrais-tu faire pour t'en sortir ?

Arnaud : Trouver un nouveau projet.

Changement de type 1 et 2

Coach : Hors de ton association ?

Roue de Hudson - 8

Arnaud : Probablement, je ne me vois pas rester dans cette situation.

Coach : As-tu envie de voir plus clair et, si oui, es-tu prêt à faire un bilan de compétences et à réaliser toi-même une sorte de 360° auprès de tes collègues ?

Évaluation à 360°

Arnaud : Oui, je pense que cela me serait très utile.

Pendant le reste de la séance, le coach prépare Arnaud à l'exécution de son 360° : méthode, choix des interviewés, façon de l'argumenter et questions à poser.

Séance 2

Arnaud a réalisé son enquête et débriefe les résultats avec son coach. Les interviewés reconnaissent sa valeur, mais certaines personnes lui reprochent de tenir souvent le rôle de victime, et aimeraient le voir plus convaincu et plus positif. Il se rend compte qu'il veut rester dans le secteur humanitaire, qu'il est important pour lui de se sentir utile dans la société, « de contribuer à un changement positif dans le monde où il vit ». Il décide de changer d'attitude car il a le désir d'être reconnu en tant que leader. Il veut motiver les personnes de son équipe, transmettre son enthousiasme et faire partager sa vision.

Coach : Quelles sont les prochaines occasions dont tu disposes pour t'affirmer en tant que leader et pour motiver ton équipe ?

Arnaud : Notre prochaine réunion aura lieu vendredi, mais j'aimerais aussi programmer des réunions individuelles avec chaque personne pour clarifier les rôles et mettre en place le processus de délégation.

Coach : Veux-tu que nous parlions de cette réunion ? Qu'est-ce, pour toi, qu'une réunion idéale ?

Arnaud exprime son souhait d'être un leader humain, écoutant les autres, juste mais ferme.

Styles de leadership

Coach : Quelles sont les valeurs qui sont importantes pour toi dans le travail ?

Arnaud : Le respect, l'humanisme, l'efficacité, la passion.

Valeurs - 3

Coach : Est-ce que tu les trouves dans ton travail ?

Arnaud : Non, justement, c'est ça qui me donne envie de changer d'organisation.

Coach : Quel serait l'élément décisif qui te permettrait de changer du jour au lendemain ?

Arnaud : Être débauché par l'entreprise X pour laquelle j'ai toujours eu envie de travailler.

Coach : Est-ce abordable ?

Arnaud : Oui, mais, jusqu'à présent, je n'ai rien fait pour...

Le coach lui propose de réaliser un exercice de visualisation du futur, et le place devant son futur employeur auquel il présente son projet avec succès.

Coach : Revenons au présent. Si je comprends bien, tu vas tout de suite préparer ton dossier et contacter Monsieur ZY ?

Arnaud : Je vais le faire. Quoi qu'il arrive, je souhaite changer d'attitude dans mon organisation actuelle car cela me servira de toute façon.

Coach : Quelles sont les valeurs que tu peux promouvoir pour te sentir bien dans ton travail ?

Arnaud : La passion et la motivation.

Motivation

Coach : Est-ce qu'en te positionnant en victime, tu vas y parvenir ?

Arnaud : Certainement pas. C'est en étant visionnaire et inspirateur.

Coach : Souhaites-tu que nous fassions un exercice pour te renforcer dans cette passion et cette inspiration ?

Arnaud : Oui !

Le coach fait alors l'exercice des niveaux logiques en plaçant six papiers sur le sol : environnement, comportement, capacités, valeurs/croyances, identité, transpersonnel/projet de vie. Il demande à Arnaud quel est l'événement qu'il préfère préparer, et Arnaud choisit la prochaine réunion de travail avec son équipe.

Niveaux logiques - 3

Arrivé à l'étape « transpersonnelle », Arnaud se reconnecte à une situation où il était vraiment passionné par son travail, et en redescendant les échelons des niveaux logiques, il se rend compte qu'il n'a pas besoin de changer d'organisation, qu'il a tout sous la main pour animer son équipe, et être un leader charismatique et inspirant.

Le coach termine la séance en consolidant cette impression et en vérifiant que le choix d'Arnaud est cohérent par rapport à son projet de vie.

Commentaire

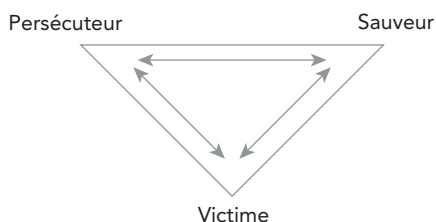
Le triangle dramatique

Le concept de « triangle dramatique » a été créé par Stephen Karpman¹. Il a déterminé que l'on peut occuper tour à tour trois positions quand on fait des jeux psychologiques, notamment des stratagèmes. Il s'agit des rôles de :

1. Stephen Karpman, "Fairy Tales and Script Drama Analysis", *Transactional Analysis Bulletin*, 7, 1968, Prix EBMSA, 1972.

- persécuteur qui agresse, humilie, rabaisse les autres qu'il perçoit comme inférieurs ;
- sauveur qui voit les autres également comme inférieurs et « non OK », mais pour leur proposer son aide à partir d'une position supérieure (se donne un sentiment d'être OK) ;
- victime qui se sent et se positionne comme inférieure, comme « non OK », et va exploiter ses problèmes, soit pour rechercher un persécuteur (en affichant de la peur), soit un sauveur (en affichant de la tristesse) qui servira à confirmer sa croyance d'inadéquation.

Le triangle dramatique



Les rôles sont interchangeables. Ainsi, Arnaud est clairement passé d'un rôle à l'autre. Il s'est laissé enfermer dans le triangle dramatique. Nous retrouverons ce même schéma avec Marc (cas n° 8) qui s'est laissé victimiser par son fournisseur. Tous deux n'auraient pas dû entrer dans le triangle dramatique. Pour conserver la distance et ne pas y entrer, ils auraient pu se poser les questions suivantes.

Cinq questions à se poser pour réduire le risque de se retrouver dans le rôle du **sauveur** :

1. Ai-je reçu un mandat clair, une demande en bonne et due forme ?

2. Ai-je la compétence de fournir la réponse demandée ?
3. Ai-je l'outillage, les conditions pour fournir ce qui m'est demandé ?
4. Aurai-je une rémunération adéquate pour le service que je m'apprête à rendre (même s'il s'agit d'un simple « merci ») ?
5. Ai-je le désir de rendre ce service ? (Ou est-ce que je réponds à une vieille culpabilité de type judéo-chrétien ?)

Cinq questions à se poser pour réduire le risque de se retrouver dans le rôle du **persécuteur** :

1. Ai-je autorité pour intervenir ?
2. Suis-je investi des pouvoirs, de l'autorité pour intervenir ?
3. Est-il très probable que mon intervention sera bien utilisée ?
4. Suis-je à l'abri de représailles, retours de flammes ou autres vengeances et punitions ?
5. Aurai-je une reconnaissance appropriée pour mon intervention ?

Cinq questions à se poser pour réduire le risque de se retrouver dans le rôle de la **victime** :

1. Ai-je réellement besoin d'une intervention externe ?
2. Ai-je épuisé mes connaissances, mes aptitudes ?
3. Comment vais-je demander de l'aide ?
4. À qui est-il indiqué d'adresser ma demande ?
5. Suis-je prêt à payer les secours que je sollicite, au moins par les remerciements appropriés ?

Dans tous les cas : quel est mon contrat ici avec cette personne ? Quelle fonction suis-je supposé remplir ? Quelle mission ? Quel mandat ? L'ai-je accepté librement et en toute connaissance de cause ? Suis-je contraint à poursuivre mon action ? Et qu'advient-il si j'y renonce ?

Comment transformer un triangle dramatique en triangle vertueux ?

Si la personne occupe déjà le rôle du **persécuteur**, c'est qu'elle éprouve un manque d'assertivité, qu'elle n'arrive pas à transformer son besoin en demande claire. Pour l'y amener, le meilleur moyen est de la faire sortir de sa position +/- (je sais et l'autre doit m'obéir) pour lui faire adopter une position +/- (je suis OK et l'autre aussi), et de lui faire exprimer sa demande :

1. Qu'avez-vous besoin de demander ?
2. À qui ?
3. Comment savez-vous que cette personne pourra répondre à votre demande ?

Si la personne occupe déjà le rôle de la **victime**, elle a besoin de sortir de sa position -/+ (les autres sont mieux que moi car ils possèdent la solution que je n'ai pas, je n'arrive pas à m'en sortir sans eux). Elle doit donc être responsabilisée :

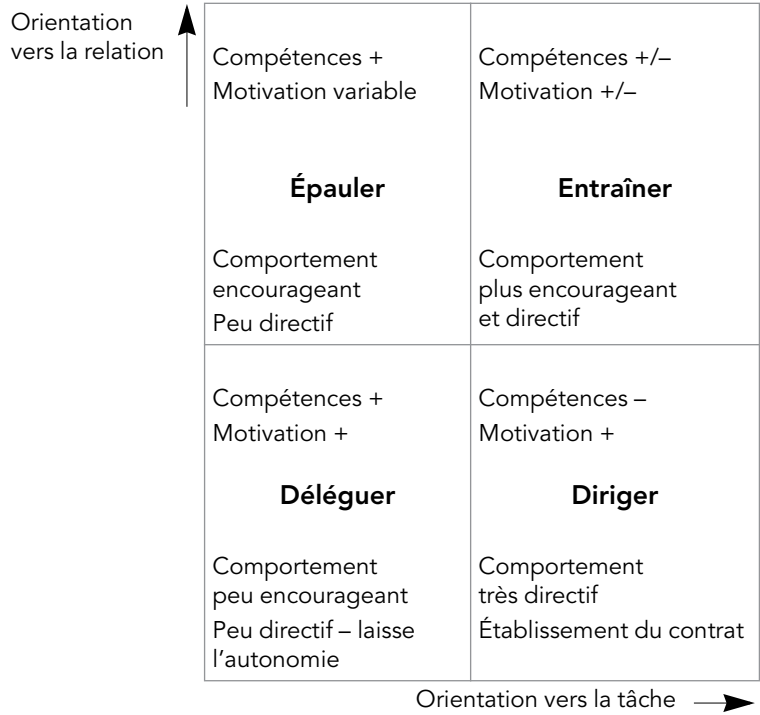
1. Que pouvez-vous mettre en place pour sortir de cette situation ?
2. Quelles sont vos options ?
3. Que décidez-vous et quand allez-vous mettre votre décision en œuvre ?
4. Avec qui ? Où ? Comment ?

Si la personne occupe déjà la place du **sauveur**, elle doit sortir de sa position +/- (moi, je sais et l'autre a besoin de moi) et avoir de l'empathie pour l'autre (elle est OK et moi aussi) :

1. Quel est son problème ? Son émotion ? Sa souffrance ?
2. Quelle attitude puis-je prendre pour l'aider à résoudre elle-même le problème ?
3. De quoi ai-je besoin pour maintenir la distance par rapport au problème et à l'émotion qu'il suscite ?
4. Si j'ai besoin de reconnaissance, quel autre moyen puis-je mettre en place pour l'obtenir ?

Les styles de leadership

Il existe des dizaines de modèles de leadership. Nous avons retenu le modèle de Paul Hersey et Kenneth Blanchard qui font l’hypothèse que n’importe quel style de leadership peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs.



Cette maturité ne doit pas être confondue avec la maturité psychologique : elle est uniquement relative au travail. Sera dit « professionnellement mature » l’individu capable de s’auto-diriger dans sa tâche, s’en tenant pour responsable et motivé par ses propres résultats. Le degré de maturité dépend donc de la compétence et de l’intérêt pour le travail.

Comme un éducateur, le manager doit accompagner cette évolution en y adaptant son comportement. Très présent et exigeant au départ, il doit peu à peu développer les aspects relationnels, puis laisser progressivement place à l'initiative des collaborateurs :

1. **Un management très encadrant, peu encourageant.** Dans le domaine considéré, la personne encadrée a tout à apprendre. Elle est généralement motivée pour découvrir quelque chose de nouveau, mais a besoin d'être **dirigée** pour acquérir des compétences et des réflexes qu'elle n'a pas encore.
2. **Un management très encadrant, très encourageant.** L'enthousiasme des débuts a tendance à s'émousser. Pourtant, le collaborateur a encore besoin de guides et de motivation pour l'**entraîner**.
3. **Un management peu encadrant, très encourageant.** Le collaborateur commence à acquérir une certaine autonomie. On peut lui confier un certain nombre de tâches, mais il faut encore souvent l'**épauler**.
4. **Un management peu encadrant, peu encourageant.** La personne encadrée a atteint le niveau d'autonomie où la **délégation** complète de l'activité est possible. Dans certains cas, on peut même se passer de la féliciter lorsqu'elle arrive à s'auto-satisfaire (niveau 5 de la pyramide de Maslow, voir ci-après).

Puisque l'équipe d'Arnaud est clairement arrivée à un style de maturité important, il a tout intérêt à osciller entre encouragements (épauler) et délégation.

Les changements de type 1 et 2

La notion de changement en profondeur émane de Gregory Bateson, déjà à l'origine des niveaux logiques et des niveaux d'apprentissage (cas n° 3). Bateson distingue deux types de

changements dans les systèmes humains : le changement qui intervient à l'intérieur d'un système, qu'il nomme le changement 1, et le changement qui affecte et modifie le système lui-même, qu'il appelle le changement 2.

Changement 1 : l'homéostasie

Tout comme une personne ajoute ou ôte ses vêtements en fonction de la température extérieure pour maintenir sa température intérieure, nous faisons des « changements » qui ne font que nous maintenir dans la stabilité, dans l'équilibre. C'est typique des entreprises où l'on pense que cela change, mais où rien, en fin de compte, n'a réellement bougé. C'est le cas également des personnes qui font « plus de la même chose ». Il s'agit d'ajustements ou d'autocorrections. Quand ces changements ne suffisent plus, le système entre en crise, et c'est là que peut se produire un changement de type 2.

Changement 2 : l'évolution

Ici, c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Il est en transformation, en évolution. On ne parle plus d'adaptation, mais de changement réel. Au lieu de faire « plus de la même chose », la personne change carrément de registre. Au lieu de changer d'entreprise dans la même fonction, la personne change de métier, par exemple. Mais pour cela, elle a dû changer certaines de ses croyances, transformer les règles qui régissaient sa vie, sortir du pilotage automatique et se poser les vraies questions : elle a dû reconstruire une réalité nouvelle.

Arnaud et Marc (cas n° 8) restent tous deux dans le type 1, en homéostasie. Ils n'opèrent pas de changement profond et ne font que s'adapter au système existant. Pour Arnaud, cette homéostasie semble suffisante, à partir du moment où il adapte son comportement, change son attitude vis-à-vis de son équipe. En revanche, Marc aurait tout intérêt à opter pour

un autre type d'affaires. Tant qu'il reste dans l'imprimerie, il n'arrivera pas à faire le deuil de son échec passé, ou il devra s'épuiser en énergie pour arriver à passer outre ce deuil et retrouver l'enthousiasme de ses débuts au travail.

L'évaluation à 360°

Technique apparue aux États-Unis, l'évaluation à 360° est appliquée en Europe depuis les années 1990. Elle a pour but de fournir à une personne exerçant des fonctions d'encadrement un feed-back sur la manière dont son style de leadership est perçu par :

- lui-même (auto-évaluation) ;
- son supérieur hiérarchique ;
- ses collatéraux ;
- ses collaborateurs (entre 4 et 10 personnes).

L'évaluation à 360° est donc une méthode d'évaluation des compétences managériales différente des « évaluations » plus classiques où, en général, seul le responsable hiérarchique direct apprécie son N-1.

Après avoir rempli le questionnaire, très pointu et centré sur elle, la personne soumet le même questionnaire à son supérieur, à ses pairs, à son équipe (N-1), voire parfois à certains de ses clients ou fournisseurs. Basée sur l'anonymat le plus strict, l'évaluation à 360° peut être utilisée de façon individuelle ou collective – c'est le cas, par exemple, d'un groupe de responsables qui souhaitent améliorer leur style de management.

Le 360° s'appuie donc le plus souvent sur :

- des outils adaptés (questionnaire riche et précis, basé sur des questions-réponses et tenant compte des valeurs fondamentales et des principes de leadership de l'entreprise) ;
- une méthode rigoureuse ;

- un système de mesure très précis (en utilisant une échelle d'appréciation, par exemple de 1 à 5, en comparant la mesure obtenue à une mesure étalon) ;
- une information détaillée sur le sens, le but, le déroulement et l'utilisation du feed-back des personnes participant au 360°,
- une restitution exacte et circonstanciée aux personnes évaluées par les consultants externes qui réalisent l'opération.

L'évaluation à 360° doit ainsi rendre possible la mise en évidence des points forts et des points à améliorer. Elle doit pouvoir mesurer les différences de perceptions entre le manager qui s'auto-évalue et les autres acteurs. Le 360° permet une prise de conscience, une amélioration précise et mesurable du style de management et de leadership de la personne évaluée...

Pour s'avérer efficace, cette évaluation doit être suivie des mesures dont le feed-back aura montré la nécessité et la mise en œuvre et, le cas échéant, de plans d'action cohérents et réfléchis, pouvant induire des actions personnelles, des actions de formation, de développement personnel et de coaching. C'est effectivement ce que réalise Arnaud : en faisant faire son évaluation à 360° par ses interlocuteurs principaux, il obtient des informations précieuses sur ses points forts et ses zones de vigilance. Et ce sont celles-là qu'il est invité à travailler avec son coach.

La motivation

La motivation est, par définition, une notion toute individuelle car elle se fonde sur le principe que nous avons chacun des besoins personnels dont la satisfaction est déjà réalisée ou doit encore l'être. Abraham Maslow (1908-1970), célèbre psychologue américain reconnu pour son approche humaniste, a

déterminé que ces besoins humains pouvaient être classés en cinq catégories. Il les a placés dans une pyramide, car, si la plupart des humains atteignent les premiers niveaux, seuls les privilégiés arriveront au sommet de la pyramide.

Au bas de la pyramide se trouvent les besoins physiologiques – lesquels, au bureau, se traduisent par : l'ergonomie, la qualité de l'air et de l'espace, les lieux d'aisance, la cafétéria, etc. Viennent ensuite les besoins de sécurité (un contrat d'emploi), puis sociaux (se sentir affilié à un groupe social). Enfin la reconnaissance, l'estime de soi basée sur l'*avoir* – la fonction, les « attributs du chef » tels que la voiture de fonction, la taille du bureau, le type d'éclairage, la place au restaurant de l'entreprise, etc. – et sur le *faire* – la qualité du travail accompli. Tout en haut de la pyramide figurent les besoins de réalisation de soi, la spiritualité.

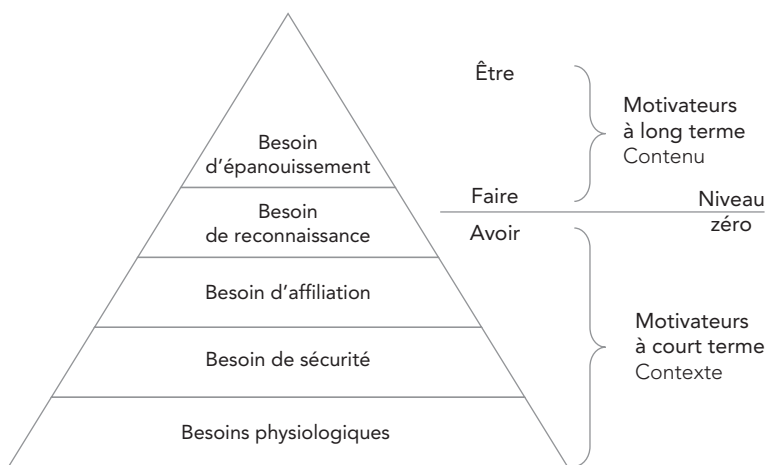
Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

Frederick Irving Herzberg (1923-2000), psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail, a traduit ces principes par deux niveaux de motivation. La motivation à court terme ne porte que sur le *contexte* du travail : il s'agit des besoins physiologiques, de sécurité, d'affiliation et de reconnaissance par l'avoir définis par Maslow. La motivation à long terme, quant à elle, se fonde

sur la reconnaissance par le faire et l'accomplissement de soi, donc sur le *contenu* du travail.

Dans le premier cas, Herzberg parle de facteurs d'insatisfaction – s'ils ne sont pas satisfaits, la personne se trouve au-dessous du niveau zéro de la motivation réelle. Dans le second cas, il s'agit des facteurs réels de la motivation à plus long terme.

La pyramide des besoins¹



Il est clair, dans le cas d'Arnaud, que ce sont principalement les besoins *faire* et *être* qu'il doit satisfaire. C'est donc sur sa motivation à long terme que le coach va le faire réfléchir. Pour qu'il puisse s'épanouir, c'est au niveau des valeurs personnelles et de son identité profonde que le coach le fait travailler.

1. D'Abraham Maslow, complétée par Frederick Herzberg.

**Voir le cas n° 2 pour les notions théoriques
sur le méta-modèle.**

Voir le cas n° 3 pour les valeurs et les niveaux logiques.

Cas n° 5

L'objectif de Sandrine : faire face au rachat de son entreprise

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

La résistance au changement et le processus de deuil
Le rire du pendu
La double contrainte
L'intention positive

Situation de départ

Sandrine est juriste dans une banque française qui vient d'être absorbée par une grosse banque américaine. Elle figure parmi les ténors du droit financier international, et est spécialisée dans les problématiques communautaires européennes. Elle gère ses dossiers seule tout en étant en interaction constante avec les autres départements. Elle fait partie de plusieurs commissions de travail auprès de différentes fédérations professionnelles, et a acquis une belle visibilité sur le marché. Deux mois avant le début du coaching, elle est menacée d'être mise à pied par son patron américain si elle ne s'intègre pas dans la nouvelle équipe constituée principalement de juristes américains. « Vous jouez le jeu ou vous nous quittez », lui a-t-il dit sans diplomatie aucune.

Sandrine estime que ces juristes n'y connaissent rien aux affaires européennes et refuse de « se soumettre ». Elle éprouve de grandes difficultés à être perçue par les Américains comme une personne ouverte et franche, et ne parvient pas à faire passer son opinion ni à convaincre. Elle est stressée et a peur de l'inconnu. Elle parle peu, mais donne l'impression, par les signes non verbaux qu'elle émet, qu'elle n'adhère pas aux projets qui lui sont présentés. Elle a du mal à trouver des réponses créatives à des situations tendues, et n'arrive pas à s'adapter aux méthodes outre-Atlantique.

Compréhensif de la position de Sandrine et souhaitant à tout prix qu'elle reste dans la maison, le directeur (français) des Ressources humaines de la banque contacte un coach. Sélectionné plus d'un mois après le rachat de la banque, celui-ci estime qu'il est déjà très tard, voire trop tard pour intervenir et considère la mission comme une mission de « coaching de la dernière heure ». Le coach prévient le DRH que le risque est grand de voir Sandrine quitter l'entreprise. Le DRH accepte le principe car il faut sortir de l'impasse actuelle qui introduit une ambiance exécrable dans le département, ce qui coûte très cher à la banque.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Convaincre les interlocuteurs sans être émotionnelle.
- Aller à la rencontre des interlocuteurs et découvrir leurs besoins.
- Accepter la différence de l'autre et s'adapter.
- Se détendre et adopter une communication ouverte face aux interlocuteurs.
- Apprendre à travailler en équipe.

- Surmonter son angoisse face à l'incertitude due au changement, à l'inconnu.
- Reconstruire une relation constructive avec le supérieur hiérarchique.

Travail de coaching

Séance 1

Sandrine explique le choc qu'elle a ressenti quand son patron américain lui a précisé que son comportement ne lui convenait pas et que rien ne l'obligeait à la maintenir dans l'équipe.

Sandrine : Ils m'ont poussée à prendre un coach, je n'ai pas eu le choix.

Coach : Nous pouvons arrêter tout de suite, si vous le souhaitez. Je ne peux travailler avec vous que s'il y a demande. Or, si je ne m'abuse, vous avez accepté les objectifs qui ont été repris dans la convention que nous avons signée à trois : vous, le DRH et moi.

Contrat - 7

Sandrine : En effet. Je crois que j'en ai tout simplement marre de me soumettre.

Coach : Vous avez l'impression de vous soumettre ?

Sandrine : Oui, depuis que ces Américains sont arrivés, ils s'imposent partout, veulent que tout le monde adopte leurs méthodes. Dans mon domaine très spécialisé, ils n'y connaissent rien, et ce sont eux qui doivent s'adapter.

Culture d'entreprise - 11

Coach : Dites-moi, vous souvenez-vous d'avoir loué ou acheté un appartement ou une maison ?

Analogie - Métaphore - 1

Sandrine : Oui, mon mari et moi avons acheté une maison en 1998.

Coach : L'avez-vous laissée dans l'état où vous l'avez trouvée ? Avec l'ancien nom sur la sonnette ?

Sandrine : Bien sûr que non ! Nous avons démolì des murs, changé la cuisine et la salle de bains, et tout repeint.

Coach : Et le nom sur la sonnette ?

Sandrine : Nous l'avons changé.

Coach : Donc, vous admettez qu'en tant que nouveau propriétaire, vous avez le droit de mettre votre nom sur la sonnette et de tout modifier dans la maison. N'est-ce pas le même droit que le repreneur américain a acquis en achetant, et à grands frais, votre banque ?

Sandrine : Oui, mais mon département reste à part.

Coach : À part côté contenu, mais également à part dans la méthode de travail ?

Sandrine : Je vous répète que les Américains n'y connaissent rien. Et puis, de toute façon, je ne peux m'entendre avec ce cow-boy de Josh – en plus, il porte un nom de cow-boy... (rires) Je ne suis pas un veau qu'on jette à terre, qu'on entrave pour le marquer au fer rouge ! (rires)

Résistance - Deuil - Rire du pendu

Coach : Vous riez, mais ce que vous dites n'est pas drôle. C'est même dramatique pour votre avenir dans la banque. Quelle est votre crainte ?

Sandrine : De perdre mon identité.

Coach : Parce que votre identité est liée à votre travail ? Êtes-vous d'accord pour dire que votre banque a loué vos compétences, et non toute votre personne ?

Confusion des niveaux logiques - 8

Sandrine : Oui, mais cela ne leur donne pas le droit de vouloir me mater.

Coach : Et si nous remplaçons le verbe « mater » par le verbe « adapter ». Ont-ils alors le droit de vous demander de vous adapter ?

Recadrage - 1

Sandrine : Oui, mais je m'y refuse.

Coach : Nous sommes dans ce que l'on appelle une « double contrainte ». D'un côté, si vous vous adaptez, vous avez l'impression de vous soumettre et de perdre votre identité ; vous résistez donc de toutes vos forces. De l'autre, si vous n'acceptez pas de le faire, vous perdez votre job.

Double contrainte

Sandrine : Oui. Pourquoi croyez-vous que j'ai du mal à m'endormir le soir ?

Coach : La bonne nouvelle est qu'il suffit de s'apercevoir de l'impasse pour commencer à s'en sortir.

Sandrine : Je l'espère en tout cas, car j'en ai marre !

Coach : Et votre vie de famille, est-elle équilibrée ?

Sandrine : Oui ! Heureusement que je l'ai. Je suis très heureuse en ménage et mes enfants grandissent bien.

Coach : Excellent. Vous avez donc d'autres rôles dans la vie : épouse, maman, etc. Ne sont-ce pas toutes ces facettes qui forment l'identité de Sandrine, et pas uniquement les compétences que vous louez à votre banque ?

Sandrine : Oui, oui, évidemment.

Coach : Seriez-vous prête à faire des concessions de type commercial devant un client ? Imaginez que vous êtes vendeuse dans un grand magasin, et que vous gagnez votre vie avec vos

commissions de vente. Une dame assez désagréable vous demande votre opinion sur une jupe orange. Qu'allez-vous lui dire ?

Sandrine : Si je suis franche, je lui dis que cette jupe ne lui va pas du tout. Mais comme elle est désagréable, je prendrai sans doute un malin plaisir à la voir partir avec quelque chose qui la rend plus moche encore. Et puis, je serai très contente d'encaisser ma commission.

Enfant rebelle – États du Moi - 6

Coach : Vous feriez vraiment cela ? Moi, je n'en crois rien.

Sandrine : (silence. Elle est complètement tendue, bras et jambes croisés, bouche pincée.)

Coach : Je ressens une grande colère chez vous, mais mon petit doigt me dit qu'elle cache quelque chose d'autre. Ne serait-ce pas de la peur ou de la tristesse ?

Sentiment racket - 10

Sandrine : (silence. Son menton tremble.)

Coach : Quelle est l'émotion que vous tentez désespérément de cacher ?

Sandrine (complètement ramassée, presque en pleurs) : J'ai peur de ne pas retrouver d'emploi à mon âge si je quitte la banque. J'ai peur de perdre toutes les compétences que j'ai acquises depuis des années.

Croyance - 10

Coach (lui laissant du temps) : Qui dit que vous allez perdre vos compétences ? N'est-ce pas précisément ce que les Américains souhaitent maintenir en interne ?

Sandrine : Mais pourquoi, alors, me menacer de licenciement ?

Coach : Et si nous regardions les causes profondes de cette situation ? Ici, il est question d'adaptation à un système outre-Atlantique en matière de méthode de travail, rien d'autre. Ils

savent parfaitement que vous êtes la plus compétente à votre poste. Puis-je vous proposer un exercice ?

Recadrage de point de vue et positions perceptuelles - 1

Sandrine : Bien sûr.

Le coach lui propose alors l'exercice des positions perceptuelles qui consiste à entrer dans le rôle de l'autre, en se plaçant sur une chaise et en faisant l'exercice de penser comme lui. Sandrine apprend beaucoup durant l'exercice. En se mettant dans la peau de Josh, elle a elle-même recadré sa situation en la plaçant dans un contexte plus large. Sa difficulté se trouve au niveau du deuil. Elle n'arrive pas à faire le deuil de la bonne ambiance « d'avant », entre collègues français, à la bonne franquette.

Séance 2

Sandrine explique qu'elle vient d'être « by-passée » par Josh à propos d'un courriel et qu'il l'a humiliée face à la hiérarchie et à ses collègues.

Sandrine (furieuse) : Il n'a pas supporté que je puisse envoyer une note à la hiérarchie pour l'informer d'un changement dans la réglementation européenne. Je devais agir vite. Il m'a envoyé un mail incendiaire avec copie à toute la hiérarchie en précisant que tous les avis, quels qu'ils soient, devaient d'abord être approuvés par les États-Unis et envoyés par son département, sous sa signature. C'est insupportable !

Coach : Je suppose que vous n'allez pas lui pardonner cette nouvelle action de cow-boy...

Sandrine : Ah ça, pas question ! Quel grossier personnage !

Coach : À votre avis, quelle était son intention réelle ?

Recherche de l'intention positive

Sandrine : Marquer son territoire, évidemment.

Coach : Comme un lion urine aux quatre coins de son territoire pour se l'approprier ?

Sandrine (visiblement en colère) : Exactement !

Coach : Reprenons le cas de votre nouvelle maison. Admettriez-vous que les anciens propriétaires vous piquent votre carnet d'adresses et décident d'organiser un barbecue, avec VOS amis, dans leur ancien jardin ?

Sandrine : Oh ! Vous m'énervez avec vos métaphores !

Coach (ne lâchant pas son client, tel un pitbull accroché à la cheville de quelqu'un qu'il vient de mordre) : On n'est jamais énervé que par ce qui fait reflet chez soi. Alors, qu'est-ce qui, chez vous, vous énerve tellement ?

Sandrine : Le fait que je n'arrive pas à délimiter mon propre territoire.

Coach : Aaah, mais cela, c'est tout différent... et très légitime. Vous avez droit à votre territoire. Mais pensez-vous que ce serait autre chose qu'une simple enclave dans le territoire de l'autre ? N'est-ce pas le dominateur, le conquérant, qui marque sa loi comme c'est le cas dans tous les pays du monde ?

Frontières - 1

Sandrine : Peut-être, mais cela ne me plaît pas.

Coach : La question est alors : comment arriver à maintenir votre territoire physique et émotionnel alors que l'environnement a changé ?

Sandrine : J'ai l'impression qu'on essaie de mater un hors-la-loi.

Coach : Un enfant rebelle ?

États du Moi - 6

Sandrine : Exactement.

Coach : Vous connaissez l'analyse transactionnelle. Comment réagir face à un parent critique ?

Sandrine : En répondant avec des faits et des chiffres. En suivant les procédures. En mettant le moins d'émotionnel possible dans ses réponses.

Coach : Est-ce bien cela que vous faites au quotidien ?

Sandrine : Ben... non.

Le reste de la séance porte sur la façon dont Sandrine peut mettre « de l'adulte » dans ses transactions, donc être portée uniquement sur l'efficacité du travail tout en gérant le mieux possible ses émotions.

Séance 3 : avec Josh

Josh a envoyé un courriel au coach en lui demandant un rendez-vous à Paris. Le coach propose alors une séance à trois, avec Sandrine, et demande à Josh d'en parler à Sandrine. Le coach prévient également Josh qu'il va appeler Sandrine pour voir si elle a besoin d'une préparation pour la réunion. Sandrine accepte la proposition et analyse les points à mettre sur la table lors de la rencontre à trois.

En début de réunion à trois, le coach balise le terrain en précisant que le but de la réunion est de :

1. Analyser les premiers résultats du coaching.
2. Voir si les objectifs ont changé.
3. Trouver un terrain d'entente et un fonctionnement harmonieux pour l'avenir.

En énonçant ce troisième point, il s'avère que les deux personnes ont besoin de concilier leurs points de vue. Le coach vérifie qu'il reçoit mandat pour trouver un terrain d'entente, et propose un exercice de recadrage de point de vue qui demande à chacun de prendre la place de l'autre.

Durant toute la séance, Sandrine reste fermée (bras et jambes croisés, visage fermé), sourit à peine, même quand Josh veut détendre l'atmosphère ou se montrer le plus humain possible (en parlant de leurs enfants respectifs). Le coach les interviewe chacun à leur tour en leur demandant de prendre la place de l'autre.

Positions perceptuelles - 1

Josh entend ainsi Sandrine répondre à sa place au coach, et Sandrine entend parler Josh comme s'il était dans sa peau à elle. Ils ont reçu la consigne de ne pas réagir, seulement de prendre des notes et de s'exprimer à la fin de l'exercice. Le coach demande à Sandrine (qui prend le rôle de Josh et parle donc pour lui) pourquoi il l'a menacée de licenciement quatre mois plus tôt. Puis le coach demande à Josh (qui prend le rôle de Sandrine et parle donc pour elle) pourquoi elle ne veut pas s'adapter à l'équipe. L'exercice permet de mettre les pendules à l'heure et de recadrer la situation.

Recadrage - 1

L'atmosphère est meilleure. Tous deux réalisent qu'ils ont fait des « lectures de pensée » à propos de l'autre.

Méta-modèle - Distorsions - 2

La session permet donc de rétablir la réalité. Josh explique à Sandrine qu'il est coincé par sa hiérarchie, et Sandrine explique qu'elle a beaucoup de difficultés à ne pas être respectée, vu sa position dans la banque avant le rachat et vu sa visibilité extérieure.

Séances 4 à 10, sur cinq mois

Les autres séances portent sur la gestion des émotions, l'attitude à adopter en milieu multiculturel, les communications franches et ouvertes. Malgré tous ses efforts, Sandrine se rend compte que ses valeurs personnelles ne correspondent pas à celles de l'entreprise version américaine.

Alignement - Niveaux logiques - 3

Elle se met donc à chercher un autre emploi. Grâce à sa belle visibilité sur le marché, elle est très rapidement engagée par une banque française de tradition.

Le cas de Sandrine pourrait être interprété comme un échec. Il n'en est rien car tant l'entreprise que la coachée y ont gagné. L'entreprise n'a pas intérêt à conserver un collaborateur peu motivé qui a créé une mauvaise ambiance en se plaignant à ses collègues. Grâce au cas de Sandrine, Josh a pris conscience de la difficulté d'interagir de façon non ethnocentrique (penser que le modèle américain est le meilleur) pour aller à la découverte d'autres cultures. De son côté, Sandrine peut mieux s'accomplir à travers un travail qui correspond à sa vision et ses valeurs.

Pour la petite histoire, la banque a demandé au coach de travailler sur l'équipe et sur quelques employés français et américains dans des matières interculturelles. Depuis lors, l'ambiance est bien meilleure au sein du département, le coach ayant réalisé plusieurs exercices de partages interculturels (se mettre à la place de l'autre et découvrir qu'il existe plusieurs manières de percevoir le monde). Josh lui-même a été coaché, ainsi que plusieurs autres chefs de département.

Commentaire

La résistance au changement et le processus de deuil

La résistance est l'une des étapes, nécessaire, d'un processus de changement, celui-ci permettant de transiter d'une situation A vers une situation B, pas toujours meilleure. La difficulté réside souvent dans l'absence de perspective réjouissante pour l'avenir. Si vous déménagez pour une plus belle maison, un meilleur quartier, vous accepterez le changement immédiatement. Si ce

n'est pas le cas, vous devez faire le deuil d'une situation que vous estimiez meilleure, et passer alors par les différentes étapes du deuil. Il en est de même pour la perte d'un être, d'un animal, d'un objet cher, ou d'une fonction dans une entreprise.

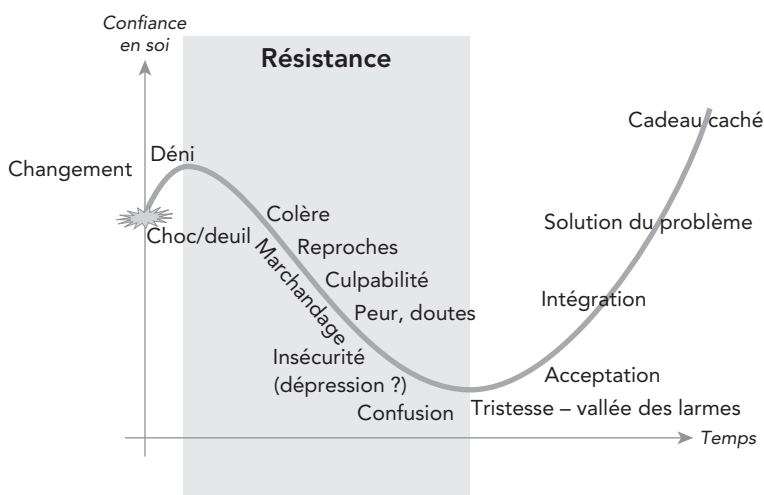
Les étapes ont été décrites par le Dr Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre ayant la double nationalité suisse et américaine, ancien professeur de médecine du comportement à l'université de Charlottesville en Virginie (USA). C'est elle qui a ouvert la voie de l'accompagnement des mourants, se rendant compte que l'accompagnement de la famille était tout aussi important que celui du mourant. Elle est à l'origine des premiers écrits sur le deuil, et a contribué à faire naître le mouvement des soins palliatifs.

Élisabeth Kübler-Ross a découvert que le deuil passe par différentes étapes :

- Le déni face à la nouvelle, face au choc, sa négation : « Non, ce n'est pas possible ! », « Cela ne se peut pas ! ».
- La colère : « C'est injuste, pourquoi lui/elle ? Pourquoi moi ? Pourquoi notre département ? »
- Le marchandage : « Donnez-moi encore quelques jours », « Je vous promets d'arrêter de fumer si vous me guérissez », etc.
- Les reproches : « Tu n'as pas le droit de me quitter », « La direction n'a pas mené une gestion saine », « Le médecin aurait dû me prévenir ».
- La culpabilité : « J'aurais dû faire autrement », « Je n'ai pas évolué comme il fallait », « Je ne suis pas assez compétent ».
- La peur : « Que vais-je devenir sans toi, sans ce job, sans mon entreprise ? »
- Les doutes, l'insécurité face à l'avenir, la tristesse, la confusion.

Les étapes qui vont de la « colère » à la « confusion » font partie du processus de résistance. Et c'est après avoir traversé la « vallée des larmes » que peuvent intervenir l'acceptation, l'intégration du départ ou de la perte, et plus tard dans le temps, la découverte du « cadeau caché », à savoir les leçons tirées de ce deuil.

La courbe du deuil



Sachant que la résistance est normale, il n'est pas nécessaire de la combattre, ce qui la renforcerait encore. Au contraire, si nous partons de l'axiome « résistance, peur = besoin non exprimé », nous pouvons alors explorer des pistes qui s'avéreront rapidement intéressantes, dont des plans d'action pourront émerger.

Dans le cas n° 8, Marc a du mal à faire le deuil de son entreprise. Il est clairement en phase de résistance qu'il n'apprivoise pas. Il lui manque une perspective qui lui permettrait de quitter plus rapidement le secteur de l'imprimerie pour s'offrir une vie meilleure.

Rien que le fait d'expliquer le processus de changement et de résistance peut fortement aider le coaché. Cela peut le soulager de savoir qu'il n'est pas lui-même le problème, mais que celui-ci est l'une des conséquences du processus de changement. Il peut surtout mettre un « nom » sur les expériences auxquelles il est confronté, et les vivre en prenant un peu de distance.

Le rire du pendu

On se réfère au « rire du pendu » quand une personne rit de façon non authentique à propos de quelque chose qui lui est pénible. Elle masque sa douleur, son impuissance, son humiliation par un rire qui sonne faux. Le rire est injustifié dans cette situation, car non approprié. La personne exprime une fausse joie pour masquer un désarroi ou une douleur :

- Elle s'humilie : « Si vous saviez (rire jaune) comme j'avais l'air idiot (rire). »
- Elle se disqualifie : « Là, j'ai fait une telle bêtise que je me demande encore (rire) comment j'ai pu faire une telle faute », « Et moi qui pensais avoir trouvé la solution (rire) ».
- Elle fuit la tristesse, la douleur d'un deuil : « Heureusement que mon père est mort (rire qui sonne faux), j'aurais été tellement couvée ! »

Ici, Sandrine rit d'elle-même alors qu'elle décrit une situation dramatique qui la concerne : « Je ne suis pas un veau qu'on jette à terre, qu'on entrave pour le marquer au fer rouge ! (rire) »

L'interlocuteur, notamment le coach, se doit de relever un rire du pendu et de confronter son client sur le fait qu'il rit de façon non justifiée : « Ce n'est pas drôle », « Pensez-vous que cette situation soit si amusante ? », « Pensez-vous que le rire est

la façon appropriée de vous exprimer ? ». Une fois confrontée de la sorte, la personne a alors l'occasion de laisser l'émotion authentique faire surface et de la traiter à sa juste mesure.

La double contrainte

L'expression « double contrainte » (désignée originalement comme *double bind* – « double lien »), qui découle de notions mises en évidence par les théories de la communication et par la cybernétique, est un concept central de la théorie systémique. Elle fut élaborée en 1956 par une équipe dirigée par Gregory Bateson dans l'article « Vers une théorie de la schizophrénie »¹.

Il s'agit de deux contraintes qui s'opposent, assorties d'une troisième qui empêche toute sortie. Sans cette troisième contrainte, ce ne serait qu'un simple dilemme, comme celui entre la faim et la soif, avec une « indécidabilité » plus ou moins grande suivant l'intensité des pôles. L'exemple illustratif le plus simple du *double bind* en psychologie est un enfant de parents qui se séparent ou divorcent. Comme tous les enfants, il a un lien affectif, existentiel avec chacun des deux parents. Le drame se produit lorsque les parents se bagarrent et exigent de l'enfant un lien exclusif, demande qu'il ne peut satisfaire sans qu'il y ait pour lui contradiction avec sa vérité intime.

Sandrine ne peut accepter la nouvelle culture américaine car elle estime alors qu'elle se « soumet » et perd ses valeurs. Or, si elle ne le fait pas, elle perd son emploi. Elle se trouve clairement dans une double contrainte, en position d'impasse.

1. Gregory Bateson, Donald D. Jackson, Jay Haley et John H. Weakland, "Toward a Theory of Schizophrenia", *Behav. Sci.*, 1, pp. 251-264, 1956. Traduction française in Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, tome II, pp. 9-34, Seuil, 1980.

Le fait de constater la double contrainte permet au coaché de prendre du recul par rapport à la situation, et de prendre une décision en connaissant les tenants et aboutissants de chaque alternative.

L'intention positive

Un des présupposés de la PNL¹ est que tout comportement est (ou fut) animé d'une « intention positive ». C'est dans cet esprit que le coach invite Sandrine à regarder l'intention positive qui sous-tend les comportements de Josh.

Prenons quelques exemples. L'intention positive derrière un comportement agressif est souvent la « protection ». Derrière la « crainte », on trouvera souvent la « sécurité ». Et la colère sera peut-être animée par le besoin de « maintenir des frontières claires ». Les symptômes physiques peuvent également viser à satisfaire un objectif positif. La PNL envisage tout symptôme, y compris les symptômes physiques, comme une information à propos d'un dysfonctionnement. Les symptômes physiques sont généralement le signal d'un déséquilibre.

Un comportement ou un symptôme particulier peut cependant servir plusieurs intentions positives. Un fumeur peut ainsi fumer le matin pour se réveiller, la journée pour réduire son stress, se concentrer et paradoxalement pour se souvenir de respirer. Le soir, il fumera pour se détendre. Le tabagisme sert souvent à dissimuler ou « opacifier » des émotions négatives. D'après Robert Dilts, fumer est parfois l'unique chose que le fumeur fasse vraiment pour lui, pour égayer sa vie.

1. Article publié par Robert Dilts sur son site Internet <http://www.nlpu.com>. Traduction libre et adaptation : Christian Vanhenten.

Robert Dilts insiste sur un principe fondamental en PNL lié à celui d'intention positive, qui consiste à faire une distinction nette entre l'individu et son comportement – c'est-à-dire à séparer l'intention positive, la fonction, la croyance, etc. qui produit un comportement, du comportement lui-même. En d'autres termes, il est plus respectueux, écologique et productif de répondre à « la structure profonde » qu'à l'expression d'un comportement problématique. Ainsi, si l'on veut changer un comportement ou proposer des solutions de rechange acceptables, il faudra que les nouveaux choix satisfassent d'une manière quelconque la fonction positive du comportement précédent.

Si l'on applique un autre principe de base de la PNL, celui de « s'accorder et guider », un changement efficace nécessite d'abord de s'accorder sur l'intention positive sous-jacente avant de guider l'individu, c'est-à-dire l'aider à élargir sa perception du monde pour trouver des choix plus appropriés. Ces choix doivent permettre d'offrir à la personne de nouveaux moyens de satisfaire l'intention ou le but positif. C'est ce que les techniques de recadrage permettent de réaliser.

Voir le cas n° 1 pour les notions théoriques sur les métaphores, les positions perceptuelles (recadrage de point de vue) et les frontières.

Voir le cas n° 2 pour les notions théoriques sur le méta-modèle.

Voir le cas n° 3 pour les notions théoriques sur l'alignement des niveaux logiques.

Voir le cas n° 6 pour les notions théoriques
sur les états du Moi.

Voir le cas n° 7 pour les notions théoriques
sur le contrat.

Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques
sur le sentiment racket et les croyances.

Voir le cas n° 11 pour les notions théoriques
sur la culture d'entreprise.

Cas n° 6

L'objectif de Fatima : ne plus craindre son patron

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Les états du Moi
Les transactions
L'ancrage

Situation de départ

Fatima, 34 ans, membre du comité de direction d'une grosse multinationale établie à Bruxelles, est tétanisée chaque fois que son supérieur lui fait une remarque. Elle qui a un bagout incroyable avec ses collègues, les clients et toutes ses interfaces, même les plus difficiles, n'est plus que l'ombre d'elle-même quand elle doit faire une présentation devant son patron. Elle peut parler devant un auditoire de 300 personnes, mais rester paralysée durant une présentation en petit comité, dès que son patron y est présent. Dernièrement, lors d'une réunion avec une douzaine de collègues, elle est restée sans voix quand il lui a fait remarquer que son rapport était incomplet. Elle s'est sentie mal, mais n'a pu exprimer son émotion. Elle peut rester bloquée devant son ordinateur durant des heures lorsqu'elle

doit effectuer des corrections sur un rapport qu'il a annoté. Elle ne comprend pas cette attitude et décide d'aller voir un coach – qu'elle règle avec ses propres deniers.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Normaliser ses relations avec son patron.
- Acquérir de la confiance en elle.

Travail de coaching

Une seule session de deux heures a suffi pour que Fatima se repositionne face à son patron et, surtout, simplifie sa vie.

En décrivant sa situation au coach, Fatima éclate en sanglots. L'émotion est grande.

Coach : Vous pleurez. Est-ce de rage, d'impuissance, de tristesse, de peur ?

Fatima : De rage.

Sentiment racket

Coach : Rage de quoi ?

Fatima : De ne pas arriver à me comporter normalement, sans émotion, devant cet homme.

Coach : A-t-il envers vous des attitudes qui provoquent cette rage ?

Fatima (après un moment de silence) : Non, pas vraiment.

Coach : Cherchez bien...

Fatima : Je n'en vois pas. En fait, il n'a pas besoin de faire grand-chose pour que je me retrouve dans cet état.

Coach : Vous fait-il penser à quelqu'un ?

Fatima : Oui, à mon père.

Coach : Parlez-moi de votre père.

Fatima explique que la tradition musulmane veut que l'on respecte son père et que l'on ne discute pas ses ordres. L'enfant doit accepter l'autorité paternelle et ne se rebelle pas. Beaucoup d'enfants ont peur de leur père et développent une relation plus tendre avec leur mère. Son père a 70 ans et ne tolère aucune rébellion dans la famille. Il fait marcher ses enfants à la baguette, mais sait se montrer compréhensif et tendre quand la situation s'y prête.

Coach : Si je comprends bien, vous avez assimilé votre patron à votre père.

Fatima : (silence.)

Coach : Vous vous comportez donc comme une enfant craintive face à votre patron, et non comme un cadre adulte.

Fatima : C'est exactement cela.

États du Moi

Coach : Et cela, même quand vous communiquez des faits et des chiffres ?

Fatima : Oui.

Coach : En fait, c'est l'enfant qui est en vous qui communique avec votre patron, et non l'adulte.

Fatima : (silence.)

Coach : Que faudrait-il faire pour que ce soit la Fatima adulte qui communique avec son patron ?

Fatima : Qu'elle se consacre à sa tâche uniquement.

Coach : Donc...

Fatima : Je dois gérer mes émotions et ne plus confondre père et patron.

Coach : Vous devez ? **Méta-modèle - opérateurs modaux - 2**

Fatima : Heu... non, je vais apprendre à gérer mes émotions. Mais en attendant, c'est plus facile à dire qu'à faire.

Coach : La véritable question est : quand allez-vous arrêter de plaquer la figure de votre père sur votre patron ?

Fatima : Je peux essayer.

Coach : Essayer ou le faire ?

Fatima : Le faire. (son regard est baissé et le ton de sa voix est faible, sans tonus, ses épaules sont tombées).

Coach (en la calibrant) : Je constate que votre regard est bas, que votre voix se fait toute petite et que vos épaules sont tombées. Que se passe-t-il ?

Fatima : J'ai l'impression que je ne vais jamais y arriver.

Coach : Pourriez-vous revivre la dernière fois où vous vous êtes sentie particulièrement en confiance et bien dans votre peau ? Quand était-ce ?

Fatima : Quand j'ai réussi mon baccalauréat et que je l'ai annoncé à ma famille. Ce fut une fête magnifique !

Coach : Je voudrais que vous vous connectiez à ce moment. Quand vous vous sentirez vraiment dedans, vous allez poser une ancre sur un endroit de votre corps ; c'est-à-dire que vous allez poser votre main sur, par exemple, votre poignet ou votre bras au moment où vous sentirez la sensation de bien-être s'épanouir. Ce sera une ancre bien utile, et sur laquelle vous pourrez compter quand vous en aurez besoin. **Ancre**

Fatima se souvient – elle est détendue et sourit de plus en plus. Quand sa joie grandit, elle pose sa main droite sur le dos de sa main gauche.

Coach : À présent, pourriez-vous voir si votre ancre est active ?

Fatima constate que l'ancre est active, et que l'image et le res-senti liés à la situation sont puissants. Elle se sent déjà beaucoup mieux.

Coach : Chaque fois que vous aurez un doute face à votre patron, je vous invite à poser votre main droite sur le dos de votre main gauche, et activer votre ancre.

Fatima (soulagée) : OK.

Coach : De quoi avez-vous encore besoin pour vous sentir forte devant votre patron ?

Fatima : Je vais utiliser l'ancre, mais cela me semble trop beau pour être vrai.

Coach : Puis-je vous proposer quelques astuces ?

Fatima : Oh oui !

Coach : Une astuce, quand vous sentez que vous entrez dans la soumission, est de réciter toutes les mentions qui se trouvent dans votre passeport dans une autre langue. Ou de réciter une poésie, ou encore de compter jusqu'à cent. Cela permet à l'adulte que vous êtes de revenir aux commandes.

Fatima : Cela me va.

Le reste de la session se passe en jeux de rôle durant lesquels Fatima apprend à activer son ancre et, si ce n'est pas suffisant, utilise les ficelles qu'elle vient de découvrir.

Quelques jours plus tard, Fatima appelle son coach pour lui annoncer qu'elle n'a plus peur de son patron et que sa vie au bureau est vraiment plus facile.

Commentaire

Les États du Moi

Comme Fatima, nous affichons des changements distincts dans notre façon de nous mouvoir, de penser, dans l'intonation de notre voix, dans le vocabulaire utilisé et dans les comportements en général. Ces expressions ont été regroupées dans ce que le Dr Éric Berne¹, père de l'analyse transactionnelle, appelle les États du Moi.

En langage technique, un État du Moi peut être décrit comme un *système cohérent de pensées, de sentiments et de comportements qui y correspondent*. En pratique, ce système de sentiments s'accompagne de comportements correspondants. Chaque personne possède un répertoire limité d'États du Moi, qui ne sont pas des rôles, mais bien des réalités psychologiques. Ce répertoire se décline en trois catégories :

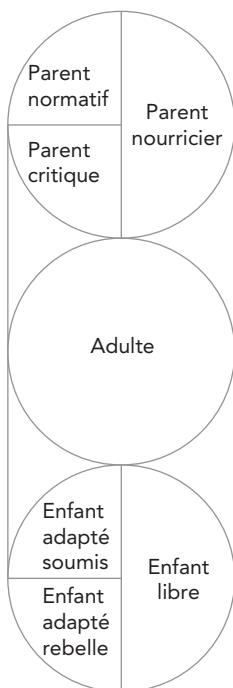
- les États du Moi qui ressemblent à une figure parentale – le **Parent** ;
- les États du Moi qui sont dirigés automatiquement vers une évaluation objective de la réalité – l'**Adulte** ;
- les États du Moi qui représentent des reliques archaïques, toujours actives et qui ont été fixées durant la petite enfance – l'**Enfant**.

Quand Éric Berne dit : « Ceci est votre Parent », cela signifie : « Vous vous trouvez dans le même état d'esprit que l'un de vos parents (ou substitut parental) et vous répondez de la même manière, avec la même posture corporelle, les mêmes gestes, le même vocabulaire, les mêmes sentiments, etc. » « C'est votre Adulte » signifie : « Vous avez réalisé une évaluation objective, autonome de la situation et vous exprimez ce processus de

1. Éric Berne, *Games People Play*, Ballantine Books, 1964.

pensée, ou le problème perçu, ou les conclusions que vous en avez tirées, de façon non préjudiciable. » « C'est votre Enfant » signifie : « Votre réaction est la même que celle d'un petit garçon ou d'une petite fille. » Tout comme Fatima face à son patron...

Les États du Moi et leur utilisation efficace (+) ou non (-)



Parent normatif : fait la loi et la met en œuvre
 + Structurant, protecteur
 - Persécuteur, critique

Parent nourricier : prend soin
 + Permissif, encourageant
 - Surprotecteur, sauveur

Enfant libre : spontané, égocentrique
 + Énergie vitale
 - Égoïste

Enfant adapté : orienté vers les autres
 Soumis + Sociable
 - Victime
 Rebelle + Créatif
 - Victime

D'après Berne, chaque État du Moi possède une fonction vitale pour l'organisme humain.

Dans l'Enfant réside l'intuition, la créativité, la spontanéité et la joie. Les émotions vraies sans aucun jeu psychologique, sans stratagème.

L'Adulte est nécessaire pour survivre : il analyse les informations et calcule les probabilités qui sont essentielles pour traiter de façon efficiente avec le monde extérieur. Il expérimente également toutes sortes de contretemps et de gratifications. Traverser une rue encombrée, par exemple, requiert le traitement rapide de toute une série de données ; l'action est suspendue jusqu'au moment où les calculs indiquent un haut degré de probabilité d'atteindre l'autre trottoir en toute sécurité. Une autre tâche de l'adulte est de réguler les activités du parent et de l'enfant, et de jouer au médiateur objectif entre eux.

Le Parent occupe deux fonctions. D'abord, il permet à l'individu d'agir efficacement en tant que parent d'enfants réels, donc d'encourager la survie de la race humaine. Ensuite, il automatise les réponses, ce qui économise pas mal de temps et d'énergie. Beaucoup de choses sont réalisées parce que : « C'est comme cela qu'elles doivent être faites. » Cela libère l'adulte de la nécessité de prendre toute une série de décisions triviales, lui permet de se dévouer à des questions plus importantes, de transférer les questions de routine au parent.

Chacun d'entre eux, parent, adulte et enfant mérite un respect égal et sa place légitime dans une vie complète et productive. Chaque État du Moi fournit plusieurs ressources. Le Parent apporte valeurs, règles, opinions, croyances et jugements. L'Adulte apporte la logique, l'analyse objective des faits, les avantages et inconvénients, l'information. L'Enfant amène les émotions, les sensations, l'intuition et la curiosité.

Les transactions

Pourquoi est-ce si important de savoir si nous sommes habités par ces trois États du Moi ? Parce qu'ils conduisent à un certain type de transactions, à savoir une unité d'échange social. Vous rencontrez quelqu'un et vous lui dites bonjour ; c'est le *stimulus* de la transaction. L'autre réagit de façon plus ou moins reliée et

appropriée à ce stimulus, c'est la *réaction*. Les transactions les plus simples sont celles où le stimulus et la réponse proviennent des États du Moi adulte des deux parties concernées :

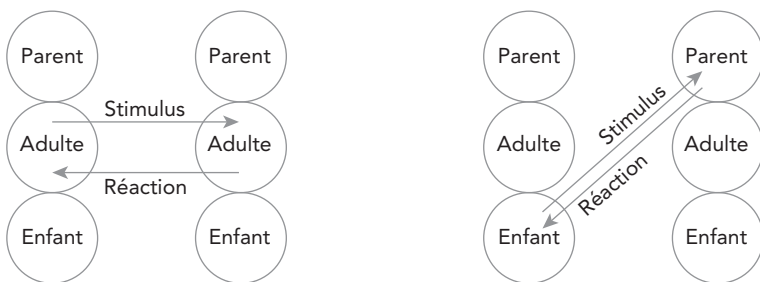
- Quelle heure est-il ?
- Il est cinq heures. »

Viennent ensuite, en termes de simplicité, les échanges Enfant/Parent. Un enfant demande un verre d'eau, et la mère nourricière le lui apporte.

Les transactions sont *complémentaires* quand la réponse est appropriée : un Adulte demande à un autre Adulte de résoudre un problème, ou un Enfant exprime un besoin auprès d'un Parent qui le satisfait. La transaction est complémentaire quand elle n'implique que deux États du Moi : un par personne.

En agissant comme un Enfant face à son patron, Fatima envoie un stimulus « Enfant » à son patron qui réagit comme un « Parent ». Elle poursuit alors la transaction en se positionnant encore en Enfant, et la communication se poursuit sur ce mode complémentaire.

Les transactions complémentaires



Loi de communication n° 1 : la communication se poursuit aussi longtemps que les transactions sont complémentaires.

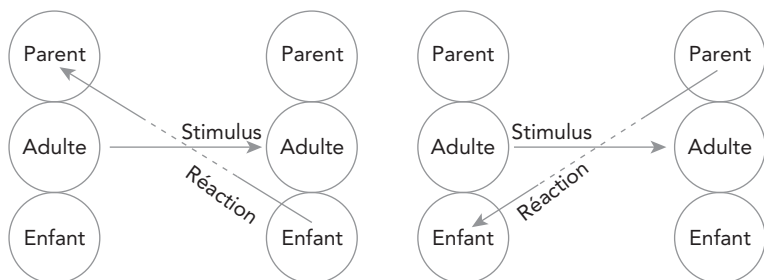
À l’opposé, la communication est coupée quand la transaction est *croisée*. Le patron de Fatima lui pose une question, elle se sent mal et réagit comme un Enfant soumis. À la question : « Où as-tu mis le dossier ? » (Adulte), la réponse correcte serait : « Il doit être sur le bureau » (Adulte).

Si vous vous sentez attaqué, sans doute vous souvenez-vous (inconsciemment) d’un de vos parents en train de vous reprocher que votre chambre est en désordre – ce qui a pour conséquence de vous rendre coupable. Vous vous placez alors dans l’État du Moi Enfant pour répondre à votre patron, que vous estimez être Parent : « Je ne sais pas pourquoi c’est toujours moi qui dois chercher tes rapports » (Enfant-Parent comme dans le diagramme de gauche).

Vous pourriez répondre en tant que Parent à un Enfant : « Tu devrais avoir plus d’ordre ! Tu devrais trouver tes affaires plus facilement ! » (Parent-Enfant comme dans le diagramme de droite).

Dans ces deux exemples, si aucun d’entre eux ne cède, la communication est terminée et ils se quittent... insatisfaits.

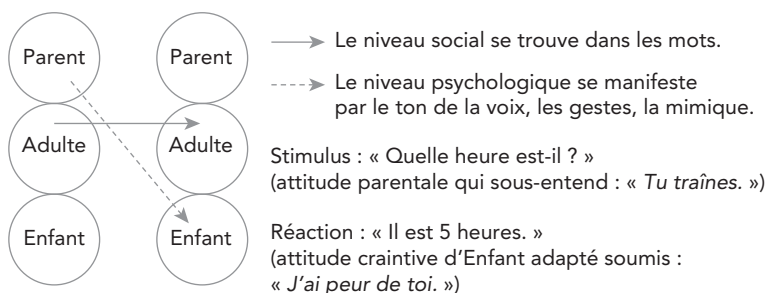
Les transactions croisées



Loi de communication n° 2 : les transactions croisées provoquent l'arrêt de la conversation et/ou le changement de sujet de conversation. Conséquence : pour changer de sujet de conversation, une transaction croisée aura un effet immédiat.

Souvent, les transactions se produisent à un double niveau : en plus du message verbal (appelé « niveau social »), se trouve un message sous-jacent, non verbal (appelé « niveau psychologique »).

Les transactions à double niveau (ou transactions duplex)



**Loi de communication n° 3 :
 le niveau psychologique, caché, est le plus important ;
 c'est lui qui détermine la suite des transactions.**

Les transactions à double niveau sont généralement faites sans que les personnes en aient conscience. Elles mènent souvent à des stratagèmes et à des jeux. Fatima s'exprime en termes « Adulte » à son patron (ton social), mais en prenant une attitude « Enfant » (ton psychologique). C'est évidemment cette attitude qui a l'impact le plus fort.

L'ancrage

Le flan au caramel me fait penser à ma grand-mère qui, en bord de mer, nous préparait un flan qui avait la forme d'un poisson, j'avais six ans. Cela me comble de joie et de chaleur car j'adorais me blottir dans les bras charnus de ma grand-mère. Ce souvenir est un ancrage. Il est visuel, et probablement aussi gustatif.

Dans notre cas, le coach propose à Fatima de revivre un événement positif de sa vie pour ancrer un état de sérénité. L'ancre est un stimulus sensoriel qui permet à une personne de retrouver un état interne particulier. Les ancres sont une forme plus fine et mise en conscience des travaux d'Ivan Petrovitch Pavlov. C'est lui qui, en 1904, dressa un chien à associer une cloche à de la nourriture.

Il existe deux grands types d'ancrages :

1. les ancres positives : un « geste » fait à l'occasion d'une bonne nouvelle ou d'une action valorisante ;
2. les ancres négatives : un « geste » fait à l'occasion d'une mauvaise nouvelle, d'un problème insurmontable, d'un ratage.

Si l'on se réfère au support de l'ancrage, une ancre peut être :

- visuelle (un geste de la main, un signal particulier, un clin d'œil, etc.) ;
- auditive (un cri, un mot particulier – olé = je suis content –, etc.) ;
- kinesthésique : une pression de la main (courage, je suis avec toi), une tape dans le dos... Fatima, en se touchant la main, pose une ancre kinesthésique.

**Voir le cas n° 2 pour les notions théoriques
sur le méta-modèle et les opérateurs modaux.**

**Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques
sur les sentiments rackets.**

Cas n° 7

L'objectif de Carine : apprendre à dire non

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

L'assertivité : ni hérisson ni paillason

Le contrat (au sens de l'analyse transactionnelle)

Les *drivers*

Les stratagèmes

Situation de départ

Issue d'une famille bourgeoise, Carine a prouvé son caractère aventurier en quittant la Bretagne à 20 ans pour prendre de la distance avec sa famille. Établie à Marbella, elle est passée de petit boulot en petit boulot. Elle a travaillé en tant que skipper, puis en tant que commerciale pour une entreprise de location de bateaux. Bonne commerciale, elle a décidé de créer sa propre entreprise de location de bateaux. La croissance aidant, l'entreprise emploie une trentaine de personnes. Mais la relation entre les membres de son équipe est mauvaise. Les personnes ne travaillent pas en équipe. Dès qu'elles le peuvent, elles viennent se plaindre à Carine de l'attitude des autres.

L'ambiance est exécrable. Trop généreuse, elle dit toujours oui. Du coup, elle n'a pas de politique salariale bien définie et accorde des augmentations de salaire à tout va.

Divorcée de son mari espagnol, elle a deux enfants de 18 et 20 ans avec lesquels elle estime avoir développé une relation harmonieuse. Épicurienne, elle dit aimer la vie, vouloir trouver un compagnon et ne pas vouloir vivre 100 % de son temps pour son entreprise.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Prendre une décision quant à la suite de son entreprise : vendre, chercher un associé, ou autres.
- Équilibrer sa vie professionnelle et privée.
- En fait, être heureuse.

Travail de coaching

Séance 1

Elle arrive très positive, très séductrice, très pétillante. Elle parle de sa situation aux niveaux personnel, familial et professionnel en mélangeant le tout, sautant du coq à l'âne. Son état émotionnel se modifie au fur et à mesure de son récit et elle finit par pleurer. Elle s'excuse continuellement de parler de ses problèmes.

États du Moi - 6

Carine : J'espère que je ne vous saoule pas.

Coach : Ne vous inquiétez pas, je suis payée pour cela.

Le coach la laisse pleurer tout en lui posant des questions de clarification. Carine explique qu'elle a créé une relation de symbiose avec ses enfants.

Frontières - 1

Elle a instauré des frontières avec ses employés, sauf avec sa directrice commerciale qui est devenue sa confidente et à laquelle elle donne le même salaire qu'elle – sans raison réelle.

Driver - Fais plaisir

Sa comptable a fait une crise de jalousie en apercevant le salaire de la directrice commerciale. Bref, la zizanie s'est installée dans l'équipe.

Stratagème - Battez-vous

Le coach la confronte alors sur le fait qu'elle a mis un stratagème en place.

Coach : Connaissez-vous l'histoire des « trois filtres » de Socrate ?

Métaphore - Recadrage - 1

Carine : Non.

Coach : À un ami qui voulait colporter une information concernant une autre personne, Socrate posa trois questions : « Est-ce que ce message est positif ? », « Est-ce que tu as vérifié la véracité du message ? », « Est-ce que ce message m'est utile ? ». Quand son ami lui répondit trois fois non, Socrate lui dit : « Si le message n'est ni positif, ni vérifié, ni utile pour moi, je préfère ne pas l'entendre. » Le message du changement de salaire aurait-il passé les trois filtres de Socrate ?

Carine : Non.

Séance 2 : deux semaines plus tard

Carine : Je ne comprends pas comment on peut séparer sa vie personnelle de sa vie professionnelle... Moi, je n'y arrive pas. Quand je suis au travail, je prends du temps pour parler ou organiser des choses pour mes enfants et pour la maison. Quand je suis à la maison, je suis souvent pendue au téléphone soit avec des clients, soit pour régler des problèmes avec mon équipe.

Coach : Cette vie vous convient-elle ?

Carine : En fait, j'aimerais séparer davantage, mais je ne vois pas comment... Mes enfants ont besoin de moi, et mes collaborateurs aussi...

Coach : En quoi vos enfants ont-ils besoin de vous ?

Carine : Ils ont besoin que je prépare à manger, que j'organise leurs activités ; ils ne sont pas autonomes à cet âge-là !

Croyance - 10

Coach : Quel âge ont vos enfants ?

Carine : 18 et 20 ans.

Coach : Connaissez-vous des personnes qui sont ou ont été autonomes autour de vous à cet âge ?

Recadrage - 1

Carine : En fait, si je pense à moi, c'est à cet âge que j'ai quitté ma maison natale. Et j'étais autonome.

Coach : Qui vous dit que vos enfants ne pourraient pas l'être ?

Carine : À la réflexion, je ne vois pas pourquoi ils ne pourraient pas l'être. Mais, je crois qu'en réalité j'aime bien m'occuper d'eux, leur préparer des petits plats, j'adore cuisiner.

Coach : Qu'est-ce que cela vous apporte ?

Carine : Cela me fait exister, j'aime bien les voir savourer mes petits plats...

Coach : Si vos plats sont bons, que cela signifie-t-il pour vous ?

Méta-modèle : équivalence complexe - 2

Carine : Que je suis aimée.

Coach : Et si vous cuisiniez moins souvent, seriez-vous moins aimée ?

Carine (en riant) : Je crois que mes enfants m'aimeraient tout autant !

Le coach confronte Carine sur son emploi du temps avec ses enfants, puis avec ses employés. Elle se plaint du fait que ses employés l'appellent tout le temps pour lui raconter leurs chahuteries.

Carine : Je n'en peux plus !

Coach : Si vous n'en pouvez plus, que pouvez-vous faire ?

Contrat - Analyse transactionnelle

Carine : Je crois que je devrais définir mieux leurs rôles, avec eux. Ils sont en compétition tout le temps, c'est comme s'ils se disputaient pour attirer mon attention.

Coach : En fait, on pourrait dire qu'ils cherchent leur place... Et qui doit déterminer le rôle et la place de chacun ?

Carine : C'est moi !

Coach : Comment voulez-vous le faire ?

Carine : Ce que je vais faire, c'est réfléchir, mais je voudrais le faire avec eux... Je vais faire organiser une réunion, voir avec eux, et surtout leur dire qu'ils doivent se mettre d'accord et ne pas continuellement venir me voir pour des petits conflits. C'est à eux de les régler !

Coach : De quoi ont-ils besoin pour les régler ?

Carine : De règles et de normes claires.

Coach : Et qui doit les donner ?

Carine : Je crois que c'est mon rôle...

Styles de leadership - 4

Coach : Eh oui ! Que se passe-t-il pour vous quand vous donnez des règles ?

Carine : Je n'aime pas ça, je préfère que ce soit quelqu'un d'autre qui les donne... mais je me rends bien compte que c'est moi qui dois le faire !

Coach : Que se passerait-il si vous ne le faisiez pas ?

Carine : Oh ! Je m'engluerais dans la situation et cela ne me mènerait à rien.

Coach : Comment allez-vous convaincre votre équipe de la nécessité d'avoir des règles ?

Assertivité

Carine : Quand j'y réfléchis, je m'aperçois qu'ils sont demandeurs. Pas besoin de les convaincre, mais plutôt de comprendre leur besoin d'opérer dans un cadre bien défini, donc sécurisant.

Le reste de la séance sert à mettre cette bonne résolution en œuvre.

Commentaire

L'assertivité : ni hérisson ni paillason

Être assertif, c'est se mettre en mesure d'exprimer sa personnalité tout en continuant d'être accepté socialement. « *Assert* » signifie : affirmer, prétendre. Le terme vient du mot anglais « *assertiveness* ». Initiée par Andrew Salter, psychologue new-yorkais, dans la première moitié du siècle dernier, l'assertivité est définie comme une attitude dans laquelle on est capable de s'affirmer tout en respectant autrui. Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement, sans détour, mais avec considération. Cela conduit à diminuer le stress personnel, à ne pas en induire chez autrui, et à augmenter l'efficacité dans la plupart des situations d'entretien. Cette attitude est importante dans toutes les situations de la vie, mais elle l'est particulièrement dans toutes les situations d'entretiens professionnels, et notamment dans le management (domaine où elle est trop

souvent ignorée). En devenant plus assertive, Carine diminue son état de stress et gère son entreprise de façon plus performante.

Pour développer son assertivité

La méthode DESC d'Anthony Bauer permet de développer son assertivité de façon durable. Elle comprend quatre étapes :

- D – décrire. Il s'agit de décrire le comportement de la personne à son égard en des termes aussi précis et objectifs que possible. Exemple : vous m'avez demandé ce matin de vous apporter une tasse de café.
- E – express. Faire part des sentiments, préoccupations, désaccords que ce comportement fait naître en soi.
- S – spécifier. Proposer une modification réaliste de ce comportement.
- C – conséquence. Intéresser la personne à l'élaboration d'une telle solution en lui indiquant les conséquences possibles qui découleraient pour elle de la conclusion de l'accord.

Le contrat – au sens de l'analyse transactionnelle

Le contrat est un accord mutuel et explicite entre deux ou plusieurs personnes qui définissent les buts, les limites et les conditions de la tâche qui va être accomplie ensemble. Plus généralement, le contrat est ce qui rend explicite l'accord sur le type de structuration du temps : qu'allons-nous faire ensemble dans le temps imparti ? Sans description de fonctions, de règles salariales claires et connues de tous, et de relations normalisées, cette structuration du temps n'est pas possible dans l'entreprise de Carine.

Le contrat doit être légal, réaliste, en accord avec la déontologie et les valeurs de chaque partenaire. Les deux parties, éclairées, ont des responsabilités et des pouvoirs légaux et partagés. Elles ont parfaitement conscience de ce qu'elles font. Le contrat présuppose la compétence des parties et la considération mutuelle.

La réalisation des contrats suit les critères suivants :

- ils se présentent en termes concrets ;
- ils se rendent autant que possible mesurables ;
- ils s'énoncent de façon positive : « Je ne vais plus arriver en retard » sera plus productivement annoncé : « Je m'engage à arriver à 9 heures tous les matins » ;
- l'objectif est sous le contrôle de la personne concernée : « Je vais *obtenir* une augmentation » n'est pas sous le contrôle du demandeur, alors que : « Je vais *demandeur* une augmentation » l'est.

Dans l'entreprise de Carine, les rôles n'ont pas été définis. Les salaires sont calculés « à la tête du client », les bases ne sont pas saines. Elle a tout intérêt à énoncer les règles du jeu de façon très concrète pour que chacun, dans l'entreprise, ait une pleine compréhension de son rôle et des règles en place.

Les drivers

Dans les années 1970, le psychologue clinicien Taïbi Kahler fit une découverte qui l'intrigua. Il se rendit compte que ses patients, lors de séquences très brèves, adoptaient des mots, des intonations, des gestes, des postures et des mimiques qui correspondaient à des manifestations de leur scénario de vie,

de la façon dont ils percevaient leur vie sur terre. Avec ses confrères, il identifia cinq séquences comportementales qu'il appela « *drivers* »¹.

Si vous apprenez à détecter les cinq manifestations des *drivers*, vous pouvez en dire long sur une personne en très peu de temps. Chacun d'eux se manifeste par un ensemble de mots, d'intonations, de gestes, de postures et de mimiques. Nous avons tous une syntaxe de *drivers*, certains plus présents et plus puissants que d'autres.

Sois parfait

Les parents n'ont jamais vraiment émis les signes de reconnaissance appropriés quand l'enfant revenait chez lui avec des résultats – scolaires, sportifs, etc. « Ah, tu as eu neuf à la dictée ? Et pourquoi pas dix ? Et le premier de la classe, combien a-t-il eu ? »

L'enfant comprend qu'il n'arrivera jamais à satisfaire son père ou sa mère car il n'est pas parfait. Il s'en va donc quérir cette perfection et ne se satisfera jamais de la situation présente (puisque'il existe toujours mieux). Il entre dans la catégorie des perfectionnistes, des intolérants, des intransigeants, des insatisfaits permanents.

Fais plaisir

L'enfant a appris que pour être reconnu, il devait faire plaisir à l'adulte. « Mange une cuiller pour faire plaisir à maman », « Va chercher le plat de nouilles pour faire plaisir à maman, elle est fatiguée ».

1. Taïbi Kahler, "Drivers, The Key to The Process Script", *Transactional Analysis Journal*, 5, 3, juillet, 1975.

L'enfant va donc occulter ses propres besoins pour s'axer sur ceux de l'autre. Adulte, il est altruiste, constamment tourné vers les autres, et en oublie ses propres besoins. C'est le cas de Carine, qui s'est laissé submerger par son envie de faire plaisir à ses employés et à ses enfants.

Fais des efforts

L'enfant a entendu maintes fois ses parents se plaindre de la vie et a intégré la croyance : « La vie est difficile, c'est une lutte permanente. » C'est typique des générations qui ont connu la guerre. « Tu dois mériter ton argent en travaillant dur. »

L'enfant s'est donc placé dans l'effort. L'ennui, c'est que pour confirmer sa croyance scénarique, il va rester dans l'effort et, de ce fait, ne pas atteindre son objectif. Plus tard, l'adulte regardera de loin la « maison charmante », le « job charmant », le « conjoint charmant » sans réellement l'obtenir. Il essaie vraiment, mais n'arrive pas à son objectif – sinon, il n'y a plus d'effort, ce qui est intolérable pour lui.

Sois fort

L'enfant a systématiquement été repris par ses parents quand il souhaitait exprimer une émotion non conforme au modèle « idéal » de l'enfant, comme la tristesse, la colère ou la peur. Il a donc appris à se raidir en cas de problème, voire à sourire quand il est triste ou humilié (rire du pendu) ; il « rackette » une émotion négative par une autre, plus conforme au modèle. La petite fille cache sa colère par les pleurs ou la séduction. Le petit garçon cache sa tristesse par la colère, car « les garçons ne pleurent pas ». Adulte, il n'osera pas montrer ses faiblesses et portera un masque de dureté avec lui-même et les autres. Il sera intransigeant, rigide et très discipliné.

Dépêche-toi

L'enfant a appris à aller vite car ses parents l'ont sans cesse pressé. « On n'a pas le temps », « Ne gaspille pas ton temps ! », « On va arriver en retard, grouille-toi ! ». Devenu adulte, il charge à fond son agenda, devient un homme ou une femme pressée. Il arrive souvent en retard car il s'est empressé de placer plusieurs rendez-vous en chemin. Il ne reste pas une minute tranquille. Il est fatigué en permanence – logique, vu le rythme !

Pour repérer les drivers

Ne concluez pas trop vite. Ce n'est pas parce que votre interlocuteur a prononcé trois fois « Je vais essayer » qu'il est dans un *driver* « Fais des efforts ». Il faut une combinaison de plusieurs indicateurs pour confirmer l'existence du *driver*. D'autant plus qu'une personne peut combiner plusieurs *drivers*. L'important est de détecter le *driver* dominant, car c'est celui qui guide son comportement.

Les stratagèmes

Le concept de stratagème, célèbre en analyse transactionnelle, fut d'abord développé par Éric Berne, puis par Stephen Karpman. Les stratagèmes sont tellement courants dans la vie de tous les jours qu'ils ont pu être classés en une typologie, et expliqués à la lumière des États du Moi. Quand nous jouons des jeux, nous entrons dans l'État du Moi Parent ou Enfant adapté soumis. Le jeu se révèle toujours négatif ; il se répète et les protagonistes se retrouvent invariablement dans une situation mauvaise, se sentant rackettés. Éric Berne recense toute une série de stratagèmes, dont voici les principaux¹.

1. Éric Berne, *Games People Play*, op. cit.

Battez-vous (Let's you and him fight : LYHF)

L'amorce peut être une révélation intéressante sur un tiers absent, telle que : « Sais-tu ce que le patron a dit de toi hier à la réunion ? » Ou elle peut avoir la forme d'un constat : « Tiens, Jérôme, lui, a reçu la prime qu'on te refuse, c'est curieux et injuste quand même, non ? » La conséquence probable est une tension, sinon un conflit ouvert, entre l'autre protagoniste (qui entend la nouvelle) et le tiers absent.

J'essaie seulement de vous aider (I am only trying to help you : ITTHY)

L'aidant sauveur offre de l'aide qui ne lui est pas demandée de façon explicite, ou il en offre bien plus que ce que contient la demande explicite. Il se trouve dépassé ou épuisé par l'abondance ou la difficulté de la tâche qu'il s'est mise sur les épaules, et termine soit en victime, épuisé, soit en persécuteur : « Après tout ce que j'ai fait pour vous », ou : « Avec vous, ce n'est jamais assez. »

Donne-moi des coups (Kick me)

La personne se met à la faute et cherche à provoquer la réaction de son interlocuteur. C'est soit l'aidant intrusif ou le dirigeant mêle-tout, ou le distrait qui oublie une partie importante de sa mission ou de sa tâche, ou l'éternel retardataire, ou encore celui qui ne tient pas certaines de ses promesses.

Maintenant, je te tiens, salaud (Now I've got you, son of a bitch : NIGYSOB)

Redresseur de torts, impatient, coléreux, perfectionniste, justicier sans mandat sont les personnages et les rôles constitutifs de l'amorce. Parfois plus subtil, ce personnage amorce son stratagème en demandant quelque chose, un renseignement

ou un service, et finit par déceler un défaut inacceptable dans le service qui lui est rendu.

Schlemiel (le gaffeur)

C'est typiquement le gaffeur. Il cogne les gens, les objets, casse, renverse, fait des catastrophes, le tout de façon absolument involontaire, puis il se répand en regrets disproportionnés, il est confus, malheureux, honteux, coupable, au point qu'il en arrive à extorquer des pardons, des absolutions. Il finit par ne pas devoir faire face à ses responsabilités.

Schlemazel (le poissard)

C'est la victime par excellence du *schlemiel*. C'est sur lui que tombent le vin, la sauce, le café. Un de ses leitmotivs est : « Pourquoi ça doit toujours m'arriver à moi ? » En fait, il se place à des endroits stratégiques dans la géographie des lieux, ou dans la dynamique des relations. Ainsi, par exemple, il se propose comme intermédiaire dans une relation malhonnête ou simplement très orageuse, sans contrat bien précis.

Ajoutons à la liste de Berne le célèbre **triangle dramatique** développé par Stephen Karpman (voir cas n° 4), et l'on a alors une liste déjà bien étoffée des jeux psychologiques les plus courants.

Voir le cas n° 1 pour les notions théoriques
sur les frontières, le recadrage et les métaphores.

Voir le cas n° 2 pour les notions théoriques
sur l'équivalence complexe dans le méta-modèle.

Voir le cas n° 4 pour les notions théoriques
sur les styles de leadership.

Voir le cas n° 6 pour les notions théoriques
sur les États du Moi.

Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques
sur les croyances.

Cas n° 8

L'objectif de Marc : rebondir

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

La demande symbiotique
Les degrés d'autonomie
La confusion des niveaux logiques
La roue de Hudson

Situation de départ

Marc dirige une grande imprimerie depuis dix ans. Sa situation financière est déplorable. Son associé l'a quitté en laissant un trou dans la caisse. Il sait qu'il aurait tout intérêt à changer de secteur car sa vie est beaucoup trop stressante et que, de toute façon, il n'y gagne plus sa vie. Mais il n'arrive pas à lâcher car, il y a dix ans, il avait créé cette imprimerie avec la ferme intention de réussir et, ainsi, de se venger de son ancien patron imprimeur qui l'avait licencié. Il va chez un coach car il veut s'en sortir.

Objectif à atteindre – situation désirée

Prendre une décision claire : continuer dans de meilleures conditions ou fermer l'imprimerie.

Travail de coaching

Séances 1 à 5

Les sessions se passent à traiter des problèmes de type « cosmétique ». Chaque fois que le coach pousse Marc vers une zone d'inconfort, il se retranche derrière les difficultés financières et reste dans la plainte.

Coach : Cela fait cinq fois que vous venez, et vous continuez à vous positionner en victime. Devez-vous vous trouver dans une situation encore plus inconfortable pour prendre une décision ? Ou devriez-vous plutôt aller voir un psychothérapeute pour régler votre soif de vengeance envers votre ancien patron ?

Triangle dramatique - 4

Marc : Je ne sais pas.

Coach : Nous pouvons continuer à nous voir, mais je pense que vous dépensez votre argent pour rien. Je reste à votre disposition, venez quand vous le souhaitez. Téléphonez-moi pour reprendre un rendez-vous. Mais je vous propose avant tout de prendre un rendez-vous avec un psychothérapeute (il lui remet les coordonnées de trois psychothérapeutes).

Le coach a compris que Marc n'a pas la volonté de sortir de sa place de victime. En venant voir un coach, il se place dans la situation de la victime irresponsable, d'un petit enfant perdu, en faisant un transfert parental sur le coach dont il attend un sauvetage.

Demande symbiotique

Le coach a reconnu la manœuvre, mais, voyant que Marc s'enfonce dans son rôle d'enfant perdu, il lui en parle.

États du Moi - 6

Il l'encourage à prendre de la distance, de l'autonomie. Il lui propose une fois encore d'effectuer un parcours de psychothérapie pour nettoyer les blessures du passé.

Séance 6 : trois mois plus tard

Marc : Je n'osais pas venir vous voir plus tôt.

Coach : Vous auriez pu, pourtant, j'ai toujours été là. Ce que j'ai évité, c'est que vous transfériez la responsabilité de vos actes chez moi. La distance vous permet simplement de prendre de l'autonomie par rapport à votre coach.

Degré d'autonomie

Marc : J'avais bien compris cela, et je suis content de vous revoir car je pédale dans la semoule. J'ai vendu la moitié de l'imprimerie à un financier, ce qui a apporté de l'argent frais. Mais j'ai l'impression d'avoir vendu mon âme au diable car ce financier a mauvaise réputation.

Coach : Est-ce en vendant votre âme au diable que vous la préservez ?

Marc (dépité) : Non.

Coach : Est-ce parce que vous cessez une activité que vous cessez votre vie professionnelle ?

Confusion des niveaux logiques

Marc : Ben... non, mais c'est dur.

Coach : Bien sûr que c'est dur, mais ce n'est qu'une activité et vous avez le potentiel d'embrayer sur quelque chose de plus gratifiant. Si je ne m'abuse, vous ne gagnez plus votre vie dans votre imprimerie depuis quelque temps.

Marc : Oui, c'est vrai.

Coach : Quelles sont vos craintes, alors ?

Marc : D'entraîner toute ma famille dans la faillite car j'ai hypothéqué des biens privés.

Le coach propose à Marc de passer en revue toutes les options possibles pour qu'il puisse trouver une voie financière permettant de protéger sa famille. Marc se rend compte qu'il doit considérablement diminuer sa structure – vendre des voitures de société, renoncer à la location d'un entrepôt supplémentaire, se défaire de deux ouvriers. Il décide de parler franc à son nouvel associé pour qu'ils choisissent ensemble les options.

Le coach demande à Marc s'il a eu l'occasion de traiter de la question de la revanche avec son psychothérapeute.

Marc : Je n'ai pas été voir les personnes que vous m'aviez recommandées.

Coach : Qu'est-ce qui s'est passé ?

Marc : Je ne suis pas malade.

Coach : Bien sûr que non, mais vous avez des émotions anciennes à déposer. Et, dans ce cas, mieux vaut faire appel à un professionnel. À propos, je voudrais vous montrer un graphe (il lui montre la roue de Hudson). Où pensez-vous vous situer dans ce cycle d'évolution ?

Roue de Hudson

Marc : Je crois que je suis dans l'étape de la maturation. J'ai fait mon bilan et je sais que mon imprimerie ne me mènera à rien. Mon problème est que je n'ai pas d'autre projet pour la remplacer, et que je perds ma réputation car mes anciens collègues vont bien rire. Je sais que tous les changements que j'ai faits jusqu'à présent ne font que m'enfoncer. C'est très dur de se voir descendre.

Coach (provoquant) : D'autant que vous y mettez beaucoup d'énergie...

Marc : En effet.

Coach (rassurant) : La bonne nouvelle est que la maturation est généralement suivie d'un renouveau.

Marc : Si vous pouviez dire vrai...

Coach : En attendant, que pourriez-vous faire encore ?

Marc : Réduire les frais de structure.

Coach : Là, vous faites tout pour vous éloigner de votre situation actuelle. Et vers quoi allez-vous vous diriger par la suite ?

Marc : Je ne sais pas.

L'accompagnement, durant le reste de la session et durant les trois sessions suivantes, sert à aider Marc à dégrossir son entreprise, élément par élément. Marc n'est pas prêt à « aller vers » un autre projet.

Séance 10 : six mois plus tard

Marc raconte que son associé n'a pas tenu parole et n'a pas versé l'ensemble des fonds. Il a décidé de fermer boutique. Il est en train d'éplucher les annonces de vente d'entreprise.

Processus de deuil - 5

Marc : Je rêve de travailler dans le secteur multimédia, pour créer des publications de toutes sortes, et plus uniquement les imprimer. Je veux être à la source de l'œuvre.

Coach : Mais quelle bonne idée ! C'est surtout la première fois que je vous vois avoir un projet. Jusqu'à présent, vous vous éloigniez de votre imprimerie, mais vous n'aviez pas trouvé de substitut suffisamment motivant. Où pensez-vous vous trouver à présent dans la roue de Hudson ?

Marc : Très clairement dans l'étape 10, l'exploration du futur.

Aujourd'hui, Marc est à la tête d'un groupe multimédia qui grandit si fort qu'il envisage son entrée en Bourse.

Changement de 2^e type - 4

Il a changé de vie. Il n'éprouve plus de ressentiment envers son ancien patron. Enfin, il s'est marié avec l'amie de toujours qu'il n'avait jamais osé demander en mariage, mais qui n'attendait que cela !

Commentaire

La demande symbiotique

En souhaitant se mettre en dépendance de son coach, Marc effectue ce que les analystes transactionnels appellent une « demande symbiotique ». Il veut se mettre en symbiose avec son coach, mais celui-ci va refuser.

La symbiose est la forme que prend une relation entre deux personnes qui fonctionnent comme si elles ne faisaient qu'une : l'une fournissant le Parent et l'Adulte, l'autre l'Enfant, et chacune excluant les autres États du Moi (voir le cas n° 6 pour les explications sur les États du Moi). Ici, Marc développe l'État du Moi Enfant et oublie qu'il est également Adulte et Parent. Il reporte ces deux États du Moi sur son coach.

Les demandes symbiotiques sont fréquentes en coaching. C'est l'instant où le client dit : « Je ne sais pas » et attend une réponse de son coach. La relation peut devenir malsaine si le coach tombe dans le panneau. Le moyen de s'en prémunir est de se répéter la phrase : « Vais-je vous donner le poisson ou vous apprendre à pêcher ? » En coaching, on apprend au client à pêcher.

Les degrés d'autonomie

En réalisant une demande symbiotique, Marc tente précisément d'établir la première étape du cycle de la dépendance développé par Nola-Katherine Symor¹. Ce cycle comprend quatre étapes : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. Marc a clairement franchi les quatre étapes.

La dépendance : le degré 0 de l'autonomie

C'est l'étape de la symbiose décrite ci-dessus. Elle est normale quand une personne arrive dans une entreprise et doit tout apprendre, ou dans les premières minutes du contact de coaching où le coach se trouve en « position haute » et définit le cadre de la relation. Mais cela ne doit prendre que quelques minutes. Si elle devait se prolonger, elle deviendrait négative pour le client et la relation, en générant un « béni-oui-oui ». C'est l'étape du « paillasson », où la personne se trouve en soumission appropriée ou non et en position de vie – + « non OK – OK » (l'autre est mieux que moi), tel Marc qui veut que son coach le prenne en charge.

La contre-dépendance : le degré 1 de l'autonomie

La personne lutte à la fois contre l'autre et contre le réel extérieur pour trouver son identité. Elle veut se démarquer de l'autre en disant « non » ou « oui, mais » à toutes les propositions qu'il fait. Tout comme un jeune en début d'adolescence a besoin de prendre de l'espace par rapport à ses parents. Le problème est qu'il s'enferme dans cette opposition de façon

1. Nola-Katherine Symor, *Cycle de la dépendance*, Symor, Actualités en AT, édité par l'Association d'analyse transactionnelle, vol. 7, n° 27, juillet 1983.

révoltée, sans toutefois prendre la responsabilité de sa vie et de ses décisions. Chez Marc : « Si vous saviez le poids que j'ai sur les épaules... »

Dans cette étape de contre-dépendance, la personne rend l'autre responsable de sa propre passivité et a tendance à accuser et à se rebeller. Elle se retrouve en position - - (« non OK – non OK »), découragée, en victime rebelle ou en persécuteur. C'est la période « hérisson » qui n'est pas très manifeste chez Marc, mis à part le fait qu'il espace ses séances de coaching.

L'indépendance : le degré 2 de l'autonomie

Durant cette étape, le Moi de la personne est en train de se constituer. Elle commence à se prendre en charge elle-même, se sent de plus en plus compétente. Le problème est qu'elle pense tout savoir, qu'elle a tendance à se centrer sur elle-même et sur sa propre loi. C'est la période de la séparation qui se traduit chez Marc par un abandon, pendant plusieurs mois, de son coaching et la décision de vendre son âme au diable en faisant entrer un financier véreux dans son entreprise. La position de vie est + - (je suis « OK » et je considère que les autres sont « non OK »), je vais seul sur mon chemin. C'est la période « polisson » comme l'a baptisée Vincent Lenhardt¹.

L'interdépendance : le degré 3 de l'autonomie

La personne a acquis ses trois états du Moi, s'est prise en charge. Même si elle vit encore des situations qui peuvent s'apparenter à des demandes symbiotiques, elle a cessé de s'identifier à la relation symbiotique. En entreprise, c'est le chef qui, lui-même, doit rendre des comptes à ses actionnaires tout en dirigeant des équipes, ou la période « unisson », comme l'a appelée Vincent Lenhardt.

1. Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 1992.

En coaching, c'est l'étape où l'échange est devenu possible avec le coach. Le coaché est indépendant et a développé son Parent et son Adulte. Il voit son coach sans lui faire de demande symbiotique et parle avec lui de façon adulte, même si les émotions de l'enfant apparaissent encore, mais de façon passagère.

Le 4^e degré de l'autonomie

C'est l'étape où la personne passe d'un état d'autonomie à un autre, librement. Elle peut être dépendante fonctionnelle quand elle a une question à poser ou une nouvelle fonction à apprendre, en prenant la position de l'Enfant. Ou se trouver en position de symbiose en prenant la position Parent-Adulte face à un subordonné qui doit apprendre, ou encore en position Adulte quand elle est indépendante. C'est la période « manageons » définie par Vincent Lenhardt.

En coaching, le coaché est à même d'osciller entre une étape et une autre, en fonction des circonstances. Il est à l'aise dans chacune des positions de vie précédentes et peut, lui aussi, coacher ses collaborateurs tout en étant coaché lui-même.

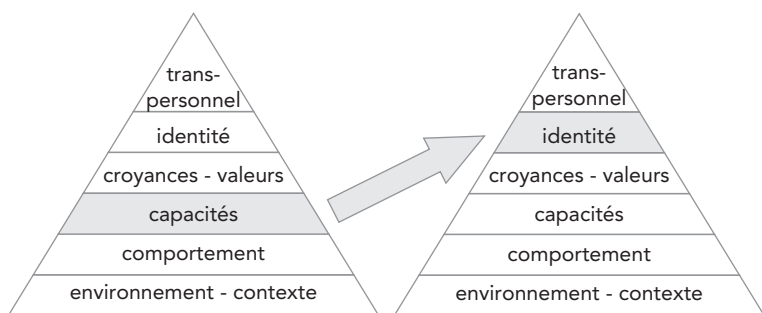
Quant au coach, il est devenu partenaire. Il reconnaît les États du Moi Parent et Adulte de son client, et peut même aller jusqu'à accepter de se mettre temporairement en État du Moi Enfant pour permettre à son client de grandir, le cas échéant.

La confusion des niveaux logiques

Marc fait une confusion de niveaux logiques quand il confond une activité (son entreprise) et son identité (l'ensemble des rôles qu'il exerce dans sa vie)¹.

1. Voir le cas n° 3 pour la description des niveaux logiques.

Confusion des niveaux logiques lors d'un feed-back



Baucoup de personnes confondent leur activité professionnelle et leur identité. Dans le travail, seuls trois niveaux individuels sont concernés :

- l'environnement (la façon dont je me présente, dont je suis l'ambassadeur de l'organisation pour laquelle je travaille) ;
- le comportement (ce que j'y fais dans le cadre de ma fonction) ;
- les compétences ou capacités (techniques et attitude/motivation).

Mes valeurs me sont toutes personnelles et ne concernent que :

1. Moi.
2. Mes proches en qui j'ai confiance.
3. Mon coach et/ou mon thérapeute.

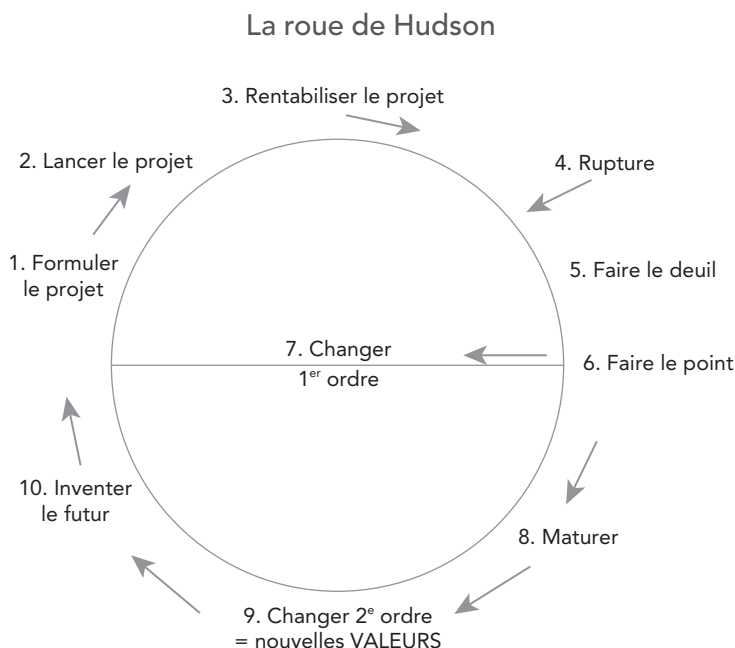
Il en est de même pour mon identité profonde et le sens que je donne à ma vie personnelle.

La démarche est identique quand je donne un feed-back ou quand j'en reçois un. Au travail, les feed-back ne peuvent s'opérer qu'aux niveaux inférieurs, et le plus souvent au niveau du comportement, donc ce qui est visible par les autres.

Tout dépend de l'état d'esprit de celui qui réceptionne le message. S'il a une bonne estime de soi et a appris à manier le feed-back de façon positive, il sera à même d'interpréter le message au niveau de la compétence ou du comportement. Il faut être OK pour recevoir un feed-back de façon OK. Le feed-back devient alors nourrissant et permet d'évoluer.

La roue de Hudson¹

Voici le graphe que le coach a montré à Marc et dans lequel il a reconnu être dans la phase de maturation.



1. Roue du Hudson Institute revisitée par Gilles Pellerin.

Les dix étapes du cycle du changement selon le modèle de la roue du Hudson Institute revisité par Gilles Pellerin sont décrites ci-après. Nous avons résolument choisi de commencer par l'étape 4, la rupture, car c'est très souvent quand elles sont en rupture avec un modèle de vie professionnelle ou privée que les personnes viennent voir un coach : « pour y voir plus clair », « pour se donner de nouveaux objectifs », etc.

Étape 4 : la rupture

Il s'agit d'un instant bref qui génère une rupture psychique, voire de sens, dans la vie professionnelle ou privée. La rupture n'est pas nécessairement matérielle. Ainsi, il peut s'agir d'une promotion que l'on a reçue ou manquée, d'une nouvelle fonction ou d'un nouveau métier, d'un changement d'entreprise ou de département, du rachat de son entreprise, d'un licenciement, d'un changement dans la vie privée (divorce, enfant, etc.), d'un ras-le-bol général (résistance contre la routine, etc.).

La personne se sent perdue, elle se trouve dans un état de dépression, de survie, voire de dégénérescence ou de destruction. L'objectif du parcours qu'elle suivra au travers de son coaching de changement est de la remettre dans un état de vitalité, d'énergie positive, de découverte de ses potentialités, dans une perspective de progrès (changement de type 1), voire de croissance (changement de type 2). Le coach devra également l'aider à recréer de la cohérence entre sa vie personnelle et professionnelle jusqu'à une plus grande réalisation d'elle-même, et à se réapproprier une vie épanouissante et porteuse de tout son sens.

Étape 5 : le deuil

Tant que le deuil n'est pas complètement fait, ou est mal fait, la personne ne peut passer à autre chose. Si la personne est bloquée dans son processus de deuil, elle ne pourra pas faire son bilan (bloquée par la peur), n'en retiendra rien (bloquée dans la tristesse)...

Selon que le deuil aura porté sur du matériel ou sur des éléments identitaires, la personne aura le choix entre :

- un passage à l'étape 6, puis 7 pour effectuer un changement de type 1 ;
- un passage à l'étape 6, puis 8, puis 9 pour un changement de type 2.

Le deuil sera d'autant plus difficile, long et intense à réaliser que l'investissement en temps ou en enjeu sera important.

Étape 6 : l'heure du bilan, de l'inventaire ou le temps de faire le point

La personne est invitée à s'introspecter et à faire le bilan de ses satisfactions, opportunités, compétences, capacités de gestion (diagnostic de leadership). Avec son coach, elle pourra analyser ses talents, ses ressources, son potentiel... Elle pourra également faire le bilan de ses valeurs et du sens de sa vie en différenciant l'essentiel de l'important, de manière à déterminer le type de changement à opérer.

Étape 7 : changement de type 1

Dans ce cas, la personne se met en homéostasie (voir le cas n° 4 pour la description des types de changements). Elle ne change ni son identité ni son système de valeurs, mais modifie certains aspects matériels : environnement, comportements, capacités.

Étape 8 : la maturation

Dans ce cas, la personne souhaite opérer un changement plus radical menant à la définition de nouvelles valeurs ou à la réémergence de valeurs oubliées durant plusieurs années. Cette étape, vécue comme la traversée d'un tunnel ou d'un désert, est difficile à vivre. La personne est heurtée dans ses valeurs, son identité. « Je ne suis plus bonne à rien », peut-elle dire. Elle ne sait plus où elle en est.

Pour qu'elle puisse continuer à vivre dans des conditions décentes, la personne a besoin de poursuivre des projets, mais mieux vaut que ceux-ci ne soient pas prioritaires. Le coach pourra l'encourager à sortir de son environnement pour élargir son cadre de vie professionnelle (séminaires, formations) et rencontrer de nouvelles personnes. L'important est qu'elle se convainque qu'il est possible de vivre et travailler autrement...

Étape 9 : changement de type 2

Quand une décision radicale est prise, la personne est déjà dans une énergie nouvelle. Reste à l'aider à établir sa hiérarchie de critères, à faire le tri dans son système de valeurs, et à voir ce qu'elle choisit d'abandonner. Car c'est à ce moment précis que, souvent, les différentes valeurs d'une personne se trouvent en conflit. Or, c'est la valeur la plus élevée qui détermine le comportement.

Pour bien accompagner la personne, le coach doit l'aider à connaître la hiérarchie de ses valeurs et de ses critères : ce qui est le plus important pour elle, ce qui l'est moins, ce qui l'est peu. Il faut également lui permettre d'isoler la valeur ou le critère bloquant, de manière à l'aider à voir ce qu'elle en fait pour pouvoir passer à autre chose, pour explorer un nouveau futur. Bien souvent, il ne s'agit pas de remettre tout le système de valeurs en cause, mais uniquement la valeur ou le critère bloquant.

Étape 10 : exploration du futur

Quand la personne a accepté de faire un changement de type 2, un changement de valeurs, elle se remet dans une perspective d'abondance, de potentialités nouvelles, dans de nouvelles énergies qui lui permettent de réinventer son futur. Cette étape ne se passe cependant pas de manière linéaire : la personne sera régulièrement prise par des doutes, par ses mécanismes de défense qui vont l'inciter à retourner vers un changement de type 1, et non de type 2.

Au coach de rester près de son coaché pour le rassurer sur la normalité de ses doutes, pour l'encourager, lui donner des signes de reconnaissance positifs, et l'inciter à se doter de protections fortes, nécessaires pour lui permettre de poursuivre sa route de façon sereine.

Étape 1 : définition du nouveau projet

Cette étape de « nouveau » ou de « renouveau » sera réussie si le coaché arrive à bien énoncer son projet, de façon claire et circonstanciée, s'il peut modéliser la réussite de quelqu'un qu'il admire, et s'il est conscient des contraintes inhérentes à son projet.

1. Énoncer le projet : le coaché doit verbaliser, élaborer son projet en le laissant confronter par les autres pour le préciser davantage, en assurer la viabilité.
2. Modéliser la réussite des autres : stimuler le coaché à rencontrer des personnes qui ont réussi dans un projet de même type et à déterminer en quoi leur projet a été une réussite pour elles.
3. Pousser le coaché à rencontrer des experts qui pourront lui faire prendre conscience des contraintes de temps, de budget, de fabrication, l'aider à établir un plan de lancement...

Étape 2 : lancement du nouveau projet

Vérifier comment le projet avance. Où en est la personne dans son plan de lancement ? À quel rythme évolue-t-il ? La personne est-elle active ou passive ? A-t-elle besoin de protection ? A-t-elle mesuré les risques liés au projet et en a-t-elle parlé avec ses partenaires (professionnels, de vie) ?

Étape 3 : vivre, rentabiliser son projet

C'est l'étape la plus longue, où la personne exerce son nouveau métier, met en œuvre son projet. Elle se trouve en vitesse de croisière et celle-ci n'a pas de limite dans le temps, sauf si elle a été balisée sous forme de projet ponctuel.

Voir le cas n° 4 pour les notions théoriques sur le triangle dramatique et sur les changements de type 1 et 2.

Voir le cas n° 5 pour les notions théoriques sur le processus de deuil.

Voir le cas n° 6 pour les notions théoriques sur les États du Moi.

Cas n° 9

L'objectif de Cécilia : établir ses priorités

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Les scénarios de vie

Les conditions de bonne formulation d'un objectif

Situation de départ

Cécilia est consultante et remporte un franc succès dans sa vie professionnelle. Elle conseille des personnes de haut vol, répète qu'elle n'a jamais dû prospecter, tellement le bouche-à-oreille fonctionne bien, a un carnet de commandes pratiquement plein. Mais elle n'est pas satisfaite. D'origine russe, elle est arrivée en France à l'âge de 25 ans, sans le sou mais avec une maîtrise de sciences en poche et avec ses deux enfants encore en bas âge. Battante, elle a toujours placé la barre très haut. Maîtrisant parfaitement le français, elle n'a eu aucune difficulté à trouver un emploi de professeur de sciences. Visant une position plus élevée, elle a suivi un MBA dans une haute école commerciale de renommée mondiale. Elle s'est offert de multiples formations à Londres ou à Paris. Elle fréquente des *business clubs* très fermés où elle fait bonne figure : très belle et toujours très élégante, elle semble avoir une garde-robe de star.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Gagner plus d'argent.
- Atteindre la notoriété.
- Devenir le conseiller d'entreprises de premier plan, de tous les grands patrons, voire même de têtes couronnées.

Travail de coaching

Cécilia explique qu'elle considère un travail « merdique » s'il n'est pas au top.

Cécilia : J'ai l'impression de n'être nulle part. De ne pas avoir réussi tant que je ne travaille pas que pour des top sociétés et des top people et que je ne traite pas des problématiques lourdes et complexes.

Coach : Parce que vous êtes réellement nulle part aujourd'hui ?

Recadrage - 1

Cécilia : Non (rires), j'ai de beaux clients et mon carnet de commandes ne désemplit pas. Mais j'aimerais comprendre pourquoi j'en veux toujours plus.

Cécilia raconte son arrivée en France, sa « bataille » pour avoir son premier job, réussir son MBA tout en travaillant, ses premiers clients, ses formations continues. Elle explique aussi qu'elle veut toujours amasser : de l'argent sur son compte bancaire, des sous-vêtements de luxe, des vêtements de marque.

Coach : En quoi est-ce important pour vous d'amasser toujours plus ? Est-ce une résurgence de votre vie en ex-URSS ?

Cécilia : Certainement. En fait, je ne veux manquer de rien. Je veux être à l'abri.

Coach : Vous amassez alors les investissements, les immeubles de rapport ?

Cécilia : Non, les vêtements, les chaussures (j'en ai une centaine de paires), les bijoux. Mais j'aimerais comprendre pourquoi j'ai cette compulsion.

Coach : Que recherchez-vous ?

Cécilia : Une position dans la vie. La célébrité.

Elle parle de ses modèles, de ses mentors : tous des VIP très beaux et très riches.

Coach : Au niveau professionnel, quel est le summum pour vous ?

Cécilia : Devenir le conseiller privé, à 1 000 euros de l'heure, de Bill Gates.

Coach (sur le ton de la provocation) : Et pourquoi pas le conseiller privé du sultan de Brunei, à 3 000 euros de l'heure ?

Cécilia (ne bouge plus, long moment de silence) : Vous avez raison, c'est sans fin. Je ne serai donc jamais contente.

Coach (après un autre long moment de silence) : Savez-vous que, pour se faire échouer, un excellent moyen est de se fixer des objectifs trop élevés ?

Scénario

Cécilia : C'est exactement ce que je fais.

Coach : Dans un embouteillage, prenez-vous le temps de voir toutes les voitures qui sont derrière vous, ou est-ce que vous râlez en ne regardant que devant ?

Métaphore - 1

Cécilia : Toujours devant moi.

Coach : Et si vous regardiez dans votre rétroviseur ?

Cécilia : (silence... éloquent)

Coach : Qu'allez-vous faire côté objectifs ? Devez-vous tout avoir tout de suite ?

Cécilia (réfléchissant) : Je vais travailler par phase. D'ici la fin de l'année, j'aurai obtenu ma certification ISO, j'aurai gagné 3 à 4 clients nouveaux en les ayant prospectés, et bien défini mon produit, et j'aurai augmenté mes prix car je les trouve trop bas en comparaison de mes collègues.

Coach : Ces objectifs sont-ils réalisables ?

Objectifs

Cécilia : Oui.

Coach : Quel est le prix à payer ?

Cécilia : Pas grand-chose, juste de la méthode. Et la volonté de réussir.

Coach : Est-ce sous votre contrôle ?

Cécilia : Le fait de rentrer mon dossier ISO et de contacter les clients, oui.

Coach : Et de les gagner ?

Cécilia : Non.

Coach : Que contrôlez-vous, alors ?

Cécilia : Le nombre de personnes que je vais contacter par téléphone.

Cécilia fait alors son plan d'action pour les deux mois à venir. Elle chiffre et date ses objectifs.

Commentaire

Les scénarios

Parce que nous avons été élevés dans un contexte donné, par des parents et références parentales qui avaient leur propre système éducatif, nous avons progressivement adopté une certaine vision de la vie – ce sont les positions de vie décrites au cas n° 1. Nous avons même intégré une façon d'envisager

notre évolution dans la vie. Ces scénarios, comme l'affirme le Dr Éric Berne¹, vont guider toutes nos actions dans la vie. C'est comme si nous étions téléguidés pour aller vers une direction donnée. Ces scénarios sont tellement puissants que nous allons tout faire pour les confirmer, comme filtrer les faits qui les infirment pour ne conserver que ceux qui les confirment.

Les perdants, les non-gagnants et les gagnants

Les **perdants** ont une image tellement négative de la vie (d'eux-mêmes et de leur environnement) qu'ils se sabotent inconsciemment. Ils ne mènent pas à bien les projets qu'ils se sont fixés. Ce n'est pas le degré du succès qui compte, mais bien le degré de satisfaction qui y est associé. Je deviens perdant si j'abandonne mon rêve ou si je me sabote pour ne pas réussir. Exemple : je me livre à des activités interlopes alors que je m'étais promis de monter haut dans la hiérarchie. Je reçois donc mon avis de licenciement sans broncher. Ou je gagne gros au Loto, mais je dépense le tout dans l'année qui suit et, pire, réussis même à m'endetter. Ou, devenu millionnaire, je suis tellement perturbé par un ulcère ou le stress que je n'en profite même pas. Je peux avoir des biens matériels et vivre très confortablement, et ne pas y prendre plaisir. C'est précisément le cas de Cécilia qui, bien que gâtée par son travail, place la barre trop haut pour savourer sa réussite.

Les **non-gagnants** se reconnaissent facilement : ils « se maintiennent », se considèrent comme « plutôt heureux », vivant une existence « normale », avec une carrière « normale ». On dit que ce scénario est « banal ». Les signes de reconnaissance sont tantôt positifs, tantôt négatifs. Il s'agit de vies ne contenant que peu ou pas d'excitation. La vie n'est pas drôle tous les

1. Éric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, Paris, 1977.

jours, n'est certes pas un paradis, mais ils considèrent qu'ils ont de la chance quand ils se comparent aux autres, moins chanceux. « C'est mieux que rien. Je garde mon job jusqu'à la retraite, mes enfants sont en bonne santé, ne se droguent pas et, de toute façon, ils seront bientôt adultes et se prendront en mains. Pour les vacances, je reste dans le même hôtel, etc. » Ils auraient pu monter plus haut dans la hiérarchie, mais ne se sont jamais fait renvoyer non plus. « Je m'en tire bien, avec mon plan retraite. »

Les **gagnants** adorent leur vie. Elle est équilibrée. Ils apprécient chaque minute, ils sont souriants, ils aiment leur job, ils ont des passions, sont dynamiques et ont plein d'amis. Ils reçoivent des signes de reconnaissance positifs et accomplissent les buts qu'ils se sont assignés. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils n'ont jamais de problème. Cela signifie juste qu'ils ont suffisamment de ressources intérieures pour trouver les solutions adéquates. Ils sont heureux même s'ils n'amassent pas des fortunes. Ils apprécient la vie et s'acceptent tels quels, avec bonheur. Tout est dans le degré de satisfaction de la personne. Le gagnant peut avoir fait vœu de pauvreté, de chasteté, d'humilité et être bien plus heureux que le milliardaire stressé par la gestion de sa fortune et ses multiples maîtresses.

Nous pouvons décider de changer de scénario

Il n'y a pas de fatalité. Les scénarios nous font répéter les mêmes comportements. Pourtant, nous avons le pouvoir de les rejeter si nous développons un esprit critique que nous laissons s'exprimer.

À l'âge de sept ans, l'enfant rejette les premiers scénarios dictés, quand il découvre l'école et d'autres façons de faire. Vient l'adolescence : le jeune de 13 à 19 ans est en guerre contre ses

parents, ses « modèles ». S'il les critique, il peut néanmoins reproduire leurs comportements à 100 %, mais de façon inconsciente.

À l'âge adulte, deux options sont possibles. Soit la personne décide (car il s'agit d'une décision) de ne pas changer et de coller à son scénario de base pour le reste de son existence, soit elle décide de bâtir sa propre vie. C'est parfaitement faisable, dès la décision prise. Bien qu'il soit difficile de modifier une personnalité, il est toujours possible de modifier les comportements. Je suis agressive ? OK, je décide de contrôler mon comportement et d'en bannir toute agressivité. Je suis timide ? Je décide de suivre des cours de théâtre ou d'apprendre à améliorer mon assertivité. La difficulté réside dans la conscience de :

1. L'existence du problème.
2. La possibilité de changer.

Les conditions de bonne formulation d'un objectif

Robert Dilts a développé le modèle Outcome de bonne formulation d'un objectif, à savoir onze questions à se poser pour vérifier que l'objectif est viable.

1. L'objectif doit être formulé positivement

- Être positif, c'est déjà être dans l'action. Exemple : « perdre du poids » est une formulation négative, tandis que « gagner en minceur et en longévité » est positif.
- Qu'est-ce que je veux ? Qu'est-ce que je vais faire ?
- Qu'est-ce qui me donnerait déjà une certaine satisfaction ?

2. Il est spécifique

- Qui ? Quoi ?
- Où ?
- Quand ?

- Avec qui ?
- Combien ?
- Pendant combien de temps ?...

3. Il est entièrement sous mon contrôle

- Se poser les questions suivantes dès le départ permet tout de suite de vérifier si notre objectif est réalisable (sous notre contrôle), ou s'il est nécessaire de le redéfinir :
 - Puis-je réaliser mon objectif à l'aide d'actions qui sont sous mon propre contrôle ?
 - De qui dépend la réalisation ?
 - Pour qui réaliser cet objectif ?
- Quand Cécilia dit qu'elle va « gagner des clients », ce n'est pas sous son contrôle car, pour les gagner, il faut qu'ils soient gagnables. Ils sont au moins deux dans la relation. Est en revanche sous son contrôle le fait d'en contacter une série définie, suivant un planning défini.

4. Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte ?

- Date, heure, endroit.
- Sans date, pas de réalisation.

5. À quoi saurai-je que j'ai atteint le résultat ? (vérifiable, testable)

- Quand j'aurai atteint cet objectif, que sentirai-je, verrai-je, entendrai-je, ressentirai-je ? (utiliser nos cinq sens et les émotions)
- Comment savoir si j'ai atteint mon but ?

6. L'objectif est-il écologique ?

- Existe-t-il un avantage quelconque à ne pas atteindre cet objectif ?
- Quel inconvénient le fait d'atteindre cet objectif pourrait-il susciter ?

- Quel est l'impact du résultat visé sur ma position au sein de l'entreprise où je travaille ? Sur mes collègues ? Sur mon travail ? Sur ma santé ?
- Quels sont les avantages et les désavantages à atteindre ce résultat ?
- Quels sont éventuellement les effets secondaires défavorables ?

7. Quel est le prix à payer ?

- Le prix en temps et/ou en énergie et/ou en argent : vaut-il la peine ?
- Qu'est-ce que cela représente pour moi ?
- À quoi dois-je renoncer ? Est-ce abordable ? Suis-je prêt à le faire ?
- Cécilia dit qu'elle n'a pas grand-chose à payer pour gagner des clients : seulement de la méthode et la volonté de réussir.

8. Quelles sont les ressources dont je dispose ?

- Quelles sont les ressources matérielles sur lesquelles je peux compter ?
- Qui peut me soutenir ?
- À quelles sources d'information puis-je faire appel ?
- Sur quelles convictions et appuis puis-je compter pour me sentir plus fort ?

9. Quel est l'objectif de l'objectif ?

- En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ? À quel objectif plus vaste correspond-il ? Exemple : mincir peut correspondre à un objectif plus vaste, à savoir être en bonne santé.
- Quels sont les changements visés à longue échéance grâce au résultat obtenu ?
- Quel changement est-ce que j'attends en cas de réussite ?

10. Est-il cohérent avec ma mission ?

- En quoi l'atteinte de cet objectif va-t-elle dans la direction de l'être humain que je veux être ou devenir ?
- Que représente la réalisation de cet objectif dans mon évolution personnelle ?
- Dans quelle mesure cet objectif contribue-t-il à la réalisation de ma mission ?

11. L'objectif remplace-t-il le problème ?

- Qu'est-ce qui aura changé lorsque j'aurai atteint mon objectif ?
- Est-ce que la situation désirée aura été atteinte ? Par exemple : il ne sert à rien de partir en vacances pour traiter une dépression, elle sera encore pire au retour.

Voir le cas n° 1 pour les notions théoriques
sur les métaphores et le recadrage.

Cas n° 10

L'objectif de François : trouver un nouveau job

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

La calibration

La demande cachée

Les sentiments rackets

Les croyances

Situation de départ

François dirige le site de production espagnol d'une multinationale américaine. Il a amené l'usine à un niveau d'excellence, mais n'a pas obtenu la confiance de son responsable hiérarchique, qui réside à l'étranger, pour poursuivre son travail alors que l'entreprise se développe. Son responsable hiérarchique vient à Madrid et l'invite à déjeuner. Il lui annonce qu'il souhaite le changer de fonction, qu'il lui a déjà trouvé un remplaçant, et qu'il lui propose un nouveau poste qui l'oblige à voyager beaucoup. Très surpris, François a du mal à accuser le coup. Au bout de quelques jours, il déclare qu'il n'accepte pas ce nouveau poste car il souhaite rester auprès de sa famille. Il

négocie son départ d'une façon très satisfaisante au niveau financier et vient voir un coach pour retrouver une nouvelle situation.

Objectif à atteindre – situation désirée

Sa demande officielle est de retrouver un nouveau poste. Mais nous verrons dans le cadre du coaching qu'il existe une demande cachée : faire le deuil du fait qu'on l'a mis à la porte de l'usine où il s'était impliqué, et où il avait enfin pu mettre sur pied une nouvelle équipe de direction. Il se sent éjecté de sa fonction dans laquelle il avait mis beaucoup d'énergie et a perdu quelque peu confiance en lui.

Travail de coaching

Séance 1

François souhaite aller vite car il a peur de ne pas retrouver rapidement du travail, et surtout de perdre ses compétences. Son agenda désespérément vide l'angoisse. Le coach commence par le rassurer quant à sa préoccupation financière puisqu'il a reçu deux ans de salaire au titre de compensation de départ. Le coach recadre en rappelant que c'est son choix personnel d'avoir quitté l'entreprise pour satisfaire sa valeur « famille ».

Coach : Que n'avez-vous pas fait ces dernières années que vous auriez absolument voulu accomplir ?

François : Aller chercher mon fils à l'école, jouer du piano et faire du tennis.

Coach : Et si vous profitez de cette période pour combler tous ces manques ?

François (son regard s'illumine) : Oui, j'en ai tout à fait l'intention. D'ailleurs, je me suis déjà inscrit à un club de tennis et je vais ce soir chercher mon garçon à l'école pour l'amener au football.

Le coach « calibre » qu'il est détendu et réconforté.

Calibration1

Le coach lui fait faire l'inventaire de ses points forts et axes de progrès. Puis il le place dans l'action et lui propose, en guise de devoir avant la séance suivante, de dresser la liste de ses contacts.

Séance 2 : quinze jours plus tard

François a mis son plan d'action en marche. Il dit avoir rencontré des anciens collègues, et qu'il s'est senti très mal.

Index de la conscience - 2

Coach : Qu'avez-vous ressenti ?

François : J'étais très en colère.

Coach : En colère ? Contre qui ?

François : Contre moi-même.

Coach : Comment avez-vous ressenti cette colère ?

François : Je me suis dit que si j'avais agi autrement, si j'avais accepté le poste qu'on m'a proposé, je ne serais pas dans la situation déplorable actuelle.

Coach : Est-ce vraiment de la colère ou est-ce une autre émotion que vous n'exprimez pas ?

Sentiment racket

François : (silence)

Coach : Vous savez, très souvent, les hommes masquent leur tristesse ou leur peur par de la colère car c'est comme cela qu'ils ont été éduqués.

François garde le silence et baisse son regard. Il pleure. (long silence) D'avoir lâché l'émotion réelle, François se sent plus léger. Le coach profite de cette énergie positive pour l'amener une fois encore vers l'action.

Coach : Qu'allez-vous faire maintenant ?

François : Déterminer le type de fonction que je veux occuper et dans quel secteur.

Le reste de la séance porte sur ses choix stratégiques. Le client décide de se renseigner sur les secteurs et entreprises qu'il a sélectionnés.

Séances 3 et 4 : toujours à quinze jours d'intervalle

Durant ces séances, François travaille sur ses points forts et ses axes de progrès. Il peaufine son réseau de relations et ses renseignements sur les secteurs et entreprises.

Séance 5 : trois semaines plus tard

François se sent très mal. Plusieurs rendez-vous sont tombés à l'eau. Il n'a pas pu réaliser son plan d'action. Il se demande pourquoi ces personnes ne veulent pas le voir ; il se pose des questions. Il traverse une phase quelque peu paranoïaque.

François : Sans doute est-ce mon ancien employeur qui a fait courir le bruit que mes compétences n'étaient pas optimales...

Coach : Pensez-vous qu'il vous aurait proposé un autre poste si c'était vraiment le cas ?

François : Non, évidemment.

Coach : Pourriez-vous imaginer que les personnes que vous deviez voir avaient quelque chose de plus urgent à faire ? Cela arrive à tout le monde de devoir reporter un rendez-vous.

François : Bien sûr.

Coach : C'est bientôt les vacances, les gens souhaitent boucler leurs dossiers avant de partir en congé, c'est tout à fait normal.

Recadrage - 1

François acquiesce. Il annonce qu'il veut explorer plus en détail les trois pistes de travail qui s'offrent à lui lors de la prochaine séance. Il veut également faire le point sur les rendez-vous qu'il a eus.

Séance 6 : une semaine plus tard

François revient sur son mal-être face aux rendez-vous manqués et aux rencontres d'anciens collègues.

François : J'ai l'impression de déranger. Plus le temps passe, plus je regrette d'avoir refusé le poste qu'on m'a proposé. Je suis venu vous voir pour retrouver un travail et je n'y parviens pas.

Coach : En d'autres termes, c'est également le deuil de votre ancien emploi que vous devez accomplir. Que vous soyez dans une phase de remords et de doutes est parfaitement normal. Avez-vous envie que nous en parlions ?

François : Il n'y a pas que le deuil que je dois faire ; je dois également récupérer ma confiance en moi.

Processus de deuil - 5

Coach : Sachant que vous traversez une période de doutes et de remords, de quoi avez-vous besoin pour sortir de cette phase ?

François : Me convaincre que je vais trouver quelque chose de mieux.

Coach : Très bien. Admettons que vous avez trouvé un super-job que vous adorez. Qu'avez-vous fait pour y parvenir ?

François : J'ai activé mon réseau et je me suis mis dans un état de pensée positive. J'ai cru en moi, en mes compétences et capacités. J'ai arrêté de penser que j'étais nul.

Croyance

Coach : Et cela a suffi ?

François : J'ai changé une autre croyance. J'avais l'impression que je dérangeais tout le monde et je me sentais mal, quand c'est moi qui devais aller vers les autres.

Coach : Comment avez-vous réussi à changer cette croyance ?

François : J'ai fait mon auto-coaching en pensant à vous (rires). J'ai simplement fait le bilan de tout ce que j'ai mis en place dans mon entreprise et en ai conclu que c'était pas mal du tout. Puis j'ai admis que le processus de recrutement était long.

Séance 7 : trois jours plus tard

François demande un rendez-vous téléphonique après avoir envoyé un courriel pour expliquer ce qu'il a mis en place. Il a déjà trois pistes sérieuses d'emplois possibles. Il annonce qu'il veut explorer en détail ces postes lors de la prochaine séance. Il veut également faire le point sur les rendez-vous qu'il a eus. Le coaching se poursuit jusqu'au moment où il signe son nouveau contrat d'embauche.

Commentaire

La calibration

En fait, de notre communication, notre interlocuteur perçoit :

- 7 % de verbal : contenu du message, mots clés, expressions, etc. ;
- 38 % de vocal : ton (altitude), tempo (vitesse), timbre (qualité), volume (puissance) ;

- 55 % de non-verbal : posture, gestes, visage (mouvements des yeux, couleur de la peau et des lèvres), respiration, etc.

Partant de ce principe, le coach écoute aussi bien le contenu du message que ce qui l'entoure. Dans le cas de François, le coach calibre son état interne et voit immédiatement s'il est en colère ou apaisé.

Calibrer signifie repérer les comportements externes, en particulier les modulations de voix, et les mini-réactions physiologiques associées à une expérience interne, de façon à ce que la prochaine fois que ces mêmes indices apparaîtront, nous saurons immédiatement ce qui se passe chez la personne.

La première calibration est visuelle

Elle consiste à repérer les signes physiologiques extérieurs observables visuellement. À chaque signe correspond un état interne. Ces micro-signes reviennent chaque fois qu'une personne contacte le même état interne : peur, colère, etc. Ils se retrouvent tant au niveau du corps que du visage.

La calibration est également auditive

Au même titre qu'une personne marque son état interne de façon visuelle, elle peut faire de même avec sa voix ou ses paroles. Certains mots peuvent être mis en évidence d'une façon caractéristique :

- répétitions ;
- tournures de phrases ;
- pause avant ou après le mot ;
- variations de tonalité ;
- mots clés ;
- prédicats (micro-calibration auditive).

Ces prédicats sont des substantifs, des verbes, des adjectifs ou des adverbes qui appartiennent au registre sensoriel utilisé par le client quand il s'exprime. Ils nous permettent de déterminer le type de perception du monde de notre client. Ainsi, quand il nous dit : « Mon projet était vraiment limpide », il nous indique qu'il perçoit son projet de façon visuelle.

Identifier les prédicats sert à comprendre comment notre interlocuteur vit ce qu'il raconte. Cela permet également au coach de reformuler les propos et de poser les questions dans le même registre sensoriel que son client. Cela facilite le dialogue et crée une synchronisation avec le client qui permet d'avoir plus d'impact, car la communication s'établit au niveau du subconscient.

Quelques exemples de prédicats...

1. Références visuelles :

- Si je vois bien...
- Il me semble que...
- En un éclair.
- Tu vois le tableau.
- Se perdre de vue.
- Visualiser.
- Voir la vie en rose.
- Noircir la situation.
- Mettre en lumière.

2. Références auditives :

- Si j'entends bien...
- Cela sonne bien.
- Il est sourd à...
- Faire entendre son opinion.
- La puce à l'oreille.
- Entendre, dire, écouter, raconter.

- Bruit, son.
- Orchestre.
- Résonner, déclarer.
- Écho favorable.

3. Références kinesthésiques :

- Si je sens bien...
- Je sens que...
- Il est sensible à...
- Geste, mouvement.
- Sauter du coq à l'âne.
- La chair de poule.
- Prendre les choses en mains.
- C'est le pied.
- Toucher du doigt, palper.
- Rester en contact.
- Pas à pas.

La demande cachée

François n'a pas émis d'emblée l'idée que son coaching pourrait porter sur la tristesse qu'il a eue de devoir quitter une fonction qu'il avait mise en place. Si la demande explicite, officielle de son coaching est bien de retrouver un emploi, la demande cachée, latente, porte sur le fait de retrouver confiance en lui après qu'il a été mis à la porte, donc de faire son deuil.

Tout l'art du coach consiste à repérer où placer le levier de ses interventions dans l'espace ambigu entre ces deux pôles : va-t-il se cantonner strictement à la demande explicite ou, par son attitude et/ou ses questions, va-t-il faire émerger la demande latente qu'il perçoit intuitivement ?

Vincent Lenhardt¹ détermine ainsi différents types de demandes.

1. La **demande explicite** : par opposition à la demande latente, elle est souvent la première formule par laquelle le client s'adresse au coach, et cette formulation explicite, généralement, cache en fait d'autres niveaux de demande qui ne peuvent émerger qu'après une description du réel bien spécifique, après une identification du problème et la prise en compte des besoins.
2. La **non-demande** : la personne n'est « pas contre » la demande, mais elle n'a pas de réelle motivation. Exemple : « J'ai fait appel à vous parce que l'on m'a suggéré de le faire, mais je ne suis pas très convaincu que cela puisse servir, parce que je ne suis pas sûr qu'il y ait vraiment un problème, mais puisqu'on m'a dit de vous voir, je vous vois... »
3. La **contre-demande** : cette forme de problématique est subtile et particulièrement frustrante à vivre pour le coach. Il se trouve en face de quelqu'un qui n'arrive pas à formuler sa demande, car il a du mal à élaborer sa propre parole. Il lui faut donc la parole du coach pour arriver à être en mesure de savoir ce qu'il veut. Face à chacune des suggestions du coach, il s'exprime en disant : « Non, ce n'est pas tout à fait ça... Moi, je pense que... » Le coach doit discerner que ce processus, pour frustrant qu'il est, reste nécessaire pour le coaché et n'est pas dirigé contre lui : il s'agit seulement pour le coaché d'un mode d'élaboration de sa propre demande, faite avec l'aide du coach.
4. L'**antidemande** : il s'agit d'une demande contradictoire. Par exemple, c'est la demande :
 - de quelqu'un qui vient, forcé, participer à un stage contre sa volonté ;

1. Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, op. cit.

- de quelqu'un qui fait appel à un coach sur la demande de son supérieur hiérarchique et qui n'a qu'un désir : que l'opération échoue ;
 - d'un dirigeant qui fait appel à un coach dans l'espoir plus ou moins conscient que son intervention ou son diagnostic ne convienne pas ; ce qui lui donnerait comme « bénéfice » que le coach est mauvais, et pour lui-même de se déculpabiliser de n'avoir pas encore résolu le problème.
5. La **demande confuse** : elle est souvent le fait de quelqu'un qui est envahi par un problème et qui n'arrive pas à le formuler, tout en étant dans un rapport psychologique avec lui-même qui n'est pas clair.
 6. La **demande ambiguë, ambivalente et paradoxale** : il s'agit d'une situation où la personne veut une chose et son contraire. Exemple : « Monsieur le coach, aidez-moi à me débrouiller tout seul. »
 7. La **demande latente** : il s'agit du niveau préconscient ou inconscient de demande (qui ne pourra émerger qu'avec le temps). Pour déterminer cette demande latente, le coach doit demander au client de clarifier la situation réelle, son problème et son besoin. De cette façon, il occupe une position de plus en plus consciente dans sa relation à lui-même et au coach.

La demande cachée, inhérente aux systèmes complexes

Alors que Vincent Lenhardt parle de « demande latente », le psychiatre systémiste Jacques-Antoine Malarewicz¹ va plus loin encore, en précisant que tout intervenant, appelé auprès d'une entreprise, se trouvera systématiquement confronté aux

1. Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, Village mondial, 2000.

deux demandes : officielle et cachée. Il propose ainsi une typologie des demandes officielles et cachées ; on se rend compte qu'il existe plusieurs demandes cachées possibles derrière une demande officielle.

Demande officielle	Demande cachée
Recherche d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de compétences relationnelles - Besoin de se donner des permissions - Peur de gagner - <i>Driver</i> « sois parfait »
Problème de confrontation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de liens de parité - Peur du feed-back (recevoir et donner) - Peur du conflit - Non OK-ness (scénario semi-perdant)
Problème de conduite de réunion ou de « groupe »	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de consensus et ignorance de la dynamique de groupe - Non OK-ness (position -/+) - Blocage dans un <i>driver</i> « sois fort », « sois parfait » ou « fais plaisir » - Peur du conflit - Peur du feed-back - Manque d'assertivité et de charisme - Manque de confiance en soi
Problème de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de confiance en soi - Manque d'assertivité - Scénario non gagnant - <i>Driver</i> « fais des efforts »
Problème de gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de confiance en soi - Peur de gagner - Peur du feed-back (surtout donner) - <i>Driver</i> « sois parfait »
Nouvelles responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de reconnaissance ou d'imposture - <i>Driver</i> « fais des efforts », « sois parfait » ou « fais plaisir » - Peur du feed-back (recevoir et donner) - Peur de gagner

Problème individuel	- Recherche de médiation - Besoin d'une écoute
Problème de deuil	- Travail de deuil - Travailler sur l'OK-ness

Les sentiments rackets

Les sentiments rackets se manifestent en lieu et place d'un autre sentiment qu'ils viennent masquer. Ce mécanisme de substitution trouve son origine dans l'histoire de la personne, dans l'histoire de ses rapports familiaux. François affiche de la colère, mais celle-ci masque une tristesse qu'il a du mal à faire émerger. Une fois acceptée, cette tristesse peut être traitée ; c'est le seul moyen d'être soulagé.

Le racket, ou sentiment parasite, est un compromis affectif : sous la pression d'interdits parentaux, l'enfant abandonne l'expression d'une émotion désavouée à l'intérieur du groupe familial. L'enjeu pour lui est de conserver l'estime d'un des parents, ou des deux. L'entourage familial n'est pas indifférent aux pleurs, aux caprices, aux cris de colère ou aux déceptions, aux élans joyeux manifestés par l'enfant. L'entourage réagit émotionnellement.

Un accès douloureux de tristesse peut provoquer la froideur, l'éloignement ou la colère en retour. L'enfant apprendra ainsi à tenir à distance une émotion qui ne lui vaut que des désagréments. En lieu et place de se sentir triste, il va emprunter par mimétisme le comportement imposé ou l'émotion activée chez le parent. La colère peut alors se substituer à la tristesse.

La peur est aussi un sentiment désavoué, voire nié dans les schémas parentaux. Combien de fois avons-nous entendu nos parents nous dire, pour chasser la peur : « Il n'y a aucun fantôme

dans ta chambre, ce n'est que ton imagination », ou : « Tu n'as aucune raison d'avoir peur du noir, il n'y a pas de loup, c'est ton imagination. »

À la peur exprimée par le petit garçon, le père va réagir en montrant sa déception : tu n'es plus un gamin pour te laisser impressionner par ces bêtises. À la peur va se substituer la tristesse de perdre l'estime du père, le sentiment de ne pas être à la hauteur.

Les croyances

Une croyance est une affirmation personnelle que nous pensons vraie. Elle porte sur la perception que nous avons de nous-mêmes, des autres et du monde en général. On peut faire la différence entre un énoncé portant sur les faits, et les croyances qui attribuent un sens à ces faits. Les croyances sont des interprétations subjectives à propos des relations entre les choses et les événements, tels que nous les percevons.

Nos croyances impactent tous les aspects de notre vie : relations (avec nous-même, avec autrui, avec la vie), parcours professionnel ou affectif, réussite sociale, aisance matérielle, santé, et jusqu'à notre durée de vie.

Les croyances sont aidantes ou limitantes

Beaucoup de croyances sont **aidantes** car elles stimulent l'énergie positive et améliorent notre vie, par exemple :

- La foi bouge les montagnes.
- Je peux le faire et... je le fais.
- Je suis un bon sportif, un bon écrivain, un bon docteur, etc.
- Ensemble, nous sommes plus forts.
- Il n'est jamais trop tard pour apprendre.
- Avec de bonnes chaussures, on fait des kilomètres.

- On travaille mieux dans un environnement sain.

D'autres, en revanche, sont **limitantes** car négatives, et nous plombent :

- Je ne vauds rien.
- Je suis nul en musique.
- La réussite est réservée aux plus forts, et surtout aux hommes.
- Après 50 ans, il est trop tard pour apprendre.
- Enfants et succès de carrière sont incompatibles.
- Le travail est dur.
- Il faut souffrir pour gagner de l'argent.
- La passion et l'argent ne font pas bon ménage.
- Le plaisir n'existe pas, seulement le devoir.
- On n'a jamais rien sans peine.
- L'argent fait le bonheur.
- J'ai atteint le sommet de ma carrière.
- Les autres sont mieux que moi.
- Montrer ses émotions est un signe de faiblesse.
- J'ai besoin de tout contrôler.

Comment traiter les croyances limitantes ?

Les croyances favorables (aidantes) portent le client, autant les laisser faire. En revanche, le coach doit aider son client à se défaire de ses croyances défavorables (limitantes), conscientes ou non, pour lui permettre de dévoiler toute son envergure.

Identifier les croyances

Les croyances sont stockées dans nos mémoires et peuvent se situer à divers niveaux de conscience ; du plus accessible jusqu'au plus profondément enfoui dans l'inconscient. Le coach va repérer les croyances situées aux niveaux les plus accessibles, avant d'en faire émerger de moins apparentes.

Repérer les croyances les plus accessibles

Bon nombre de croyances peuvent être repérées en prêtant simplement attention au comportement du client, c'est-à-dire à ses paroles et à ses actions. Les comportements qui méritent le plus d'attention sont ceux liés à nos réactions d'attraction, d'étonnement ou de répulsion, aux sensations les plus marquantes de bien-être ou de mal-être, de joie, de souffrance ou de crainte : en somme, tout ce qui présente une certaine intensité.

Chercher la croyance sous la croyance

Nos croyances se présentent en quelque sorte comme des pelures d'oignon : les plus visibles enveloppent et dissimulent les plus profondes. Nous pouvons donc dire qu'une croyance peut en cacher une autre. En repérant les croyances les plus visibles de son client, le coach peut progressivement avoir accès à celles des niveaux plus profonds.

Porter attention aux pensées

La partie non visible n'est pas pour autant à négliger. Aussi, notre attention peut s'étendre – le bénéfice obtenu n'en sera que plus important – aux pensées du client, cet aspect qui reste discret aux yeux d'autrui, mais qui n'est autre que le stade précédant le comportement. Les questions pistant ce type de croyances portent donc sur les envies, les craintes, les rejets, les désirs, les joies, même si ces expressions ne sont pas manifestées aux yeux d'autrui. Une façon efficace de procéder est de chercher à faire apparaître les croyances les plus importantes,

donc les valeurs. En demandant simplement : « Qu'est-ce qui est important pour vous ? », vous pouvez repérer bon nombre de valeurs du client et, à partir de ces valeurs, voir se dessiner le profil de son identité, de ce qu'il est, au plus profond de lui.

Discerner les croyances favorables et défavorables

Une fois une croyance identifiée, il appartient au coach de discerner si elle est portante ou limitante, de percevoir en quoi elle peut être utile à son client, ou au contraire en quoi elle peut constituer un frein à son épanouissement.

Utiliser les outils de coaching

Nous avons déjà rencontré un certain nombre de ces outils dans cet ouvrage. L'outil de base, face aux croyances, est le recadrage. Qu'il se fasse de façon directe ou indirecte, par exemple au moyen d'une métaphore.

D'autres outils sont proposés par l'hypnose ericksonienne (en recherchant les ressources), par la programmation neurolinguistique (types de recadrage en utilisant des techniques spatiales) et par l'analyse transactionnelle (notamment la redécision – je décide de changer de croyance). Ces outils ont été appliqués dans les cas n^{os} 1, 2, 3 et 7.

Voir le cas n° 1 pour les notions théoriques
sur le recadrage.

Voir le cas n° 3 pour les notions théoriques
sur les valeurs.

Voir le cas n° 5 pour les notions théoriques
sur le processus de deuil.

Voir le cas n° 8 pour les notions théoriques
sur la confusion des niveaux logiques.

Cas n° 11

Coaching d'équipe : mieux travailler ensemble

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Les fonctions déléguées

Les étapes de développement d'une équipe

La culture d'entreprise

Le Process Communication Management

Situation de départ

Une entreprise de sous-traitance industrielle (270 personnes) doit déménager de la région parisienne vers le sud de la France. Son objectif est de se rapprocher de son principal client. La direction propose une aide financière aux employés pour leur déménagement, de même qu'une aide pour la recherche d'un emploi pour le conjoint (*outplacement*). Une partie du personnel accepte cette aide, mais la majorité la refuse.

Des négociations débutent avec les syndicats, et il est décidé d'instaurer une cellule d'aide au reclassement (antenne emploi) dans la région parisienne. Celle-ci se compose de sept personnes provenant de l'entreprise et est pilotée par des

professionnels externes. De ces sept personnes, trois se connaissent pour avoir participé à des projets divers, mais quatre n'ont jamais travaillé ensemble. Pour fonctionner à plein régime, il est fondamental que l'équipe puisse se constituer comme telle.

Objectifs à atteindre – situation désirée

Dans un premier temps, il s'agit de faire en sorte que toutes les personnes fassent connaissance, qu'elles comprennent le mode de fonctionnement de chacun, qu'elles puissent définir les rôles. Ensuite, elles doivent définir la vision et la mission de l'équipe de travail, ainsi que les nécessités en termes d'outils et de connaissances techniques. L'objectif de l'équipe est d'aider les personnes qui ne suivent pas l'entreprise dans le sud de la France à trouver un nouvel emploi.

Travail de coaching

Première réunion

Elle est animée par deux professionnels externes. À celle-ci participent des représentants syndicaux. Des modalités de travail sont définies : les professionnels externes répondront aux besoins de connaissances et d'outils en apportant leur expérience dans le domaine – sous forme de quelques jours de formation pris au vert.

Deuxième réunion

L'objectif de cette deuxième réunion est de définir les outils dont l'équipe aura besoin pour mener à bien sa tâche, et de déterminer le nombre de jours nécessaire à l'acquisition de ceux-ci. Le groupe conclut que trois jours en résidentiel seront

suffisants ; il formule aussi le souhait d'utiliser un outil de diagnostic de profils psychologiques. Le coach proposera la typologie Process Communication Management (PCM).

Les thèmes que les personnes souhaitent aborder lors de la formation sont : les techniques de bilan professionnel, de CV, de lettres de candidature, comment bien se présenter au téléphone, comment conduire un entretien de recherche d'emploi, comment suivre sa candidature, etc.

Formation de trois jours

Le contenu que le groupe a choisi lors de la deuxième réunion est dûment traité. Le groupe décide du calendrier, de la mise en place des actions, du rôle et de la répartition des tâches de chacun.

Fonctions déléguées

Troisième réunion

Elle a lieu après le lancement des premières actions. Les participants apportent des cas concrets et soulèvent des questions : échanges entre eux, propositions d'autres options qui enrichissent les pratiques.

Conditions d'un bon objectif

Le groupe décide du rythme des réunions : une fois par semaine dans un premier temps.

Groupe et coach remarquent qu'un bon climat de confiance s'instaure au bout de deux mois : on est passé d'une somme d'individus à une équipe. Au bout de deux mois, l'équipe a gagné en autonomie et s'autorégule.

Étapes de développement d'une équipe

Réunions suivantes

L'équipe continue à se réunir une fois par semaine pour échanger des informations et décider des actions. Elle poursuit ses réunions mensuelles avec les représentants syndicaux. Le coach n'intervient qu'une fois par mois et son accompagnement s'étale sur un an.

À l'issue de cette période, 80 % des personnes suivies par l'équipe mise en place ont retrouvé un nouvel emploi.

Commentaire

Les fonctions déléguées

Le but du coaching d'équipe est *d'accompagner le développement de la performance collective* d'une équipe, de façon *suivie et mesurée*, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres. Il ne s'agit nullement de *team building* – qui peut s'obtenir également par le coaching –, mais bien d'un accompagnement qui s'inscrit dans la durée et qui mène à l'autonomie pleine et entière de l'équipe.

Première étape de la performance d'une équipe : sa prise en mains par elle-même. Pour y parvenir, un système de délégation de fonctions a été mis au point par Alain Cardon¹. Divers rôles sont distribués dans le groupe : facilitateur, cadenceur, pousse-décisions, coach du jour, etc. La seule fonction qui n'est pas déléguée est celle du leader d'équipe, celle de décisionnaire. C'est lui qui, de façon explicite ou non, reste responsable des décisions prises – ou non – par son équipe et chacun de ses membres.

1. Alain Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

Le participant

Le premier rôle délégué à tous, ou à *chacun* des membres de l'équipe, est celui de participant. Chaque personne dans la salle, patron compris, est participant parce qu'il peut et doit apporter son point de vue personnel dans chaque débat. Ce rôle est donc plus opérationnel que fonctionnel, plus centré sur le contenu que sur les processus.

Le facilitateur

La fonction du facilitateur est d'assurer *le management de l'énergie* de l'équipe lors des réunions, tel un chef d'orchestre face à un groupe de musiciens devant jouer à l'unisson. Il est maître de l'ordre du jour. Il s'assure que les interfaces entre les participants sont fluides, que les interruptions restent limitées, que chacun trouve et garde sa « juste place ». Il doit aussi assumer son propre rôle de participant, en réagissant et proposant des idées personnelles sans toutefois trop s'impliquer dans le contenu au point d'en faire plus que les autres.

Le pousse-décisions

Constamment et activement, tout au long de la réunion, cette fonction provoque puis enregistre les décisions dont le contenu est précisé par l'équipe, et soumis à une validation implicite de la part du leader. Typiquement, les interventions du pousse-décisions sont :

- « Arrivons-nous à une décision ? »
- « Pourriez-vous reformuler ce qui vient d'être dit en décision ? »
- « Si on laissait Untel formuler sa proposition de décision ? »
- « N'est-il pas le moment de prendre une décision ? »
- « Nous changeons de sujet sans avoir pris de décision ! »

Le pousse-décisions s'assure ainsi que l'ensemble de l'équipe reste centré sur sa fonction première : celle de prendre des décisions. Ensuite, il résume les décisions et leur mise en œuvre, et les envoie, par écrit, à l'équipe.

Le cadenceur

Cette fonction consiste à aider l'équipe à garder sa cadence dans chacune des séquences de temps de travail qu'elle s'alloue. Si une séquence de travail est prévue pour durer trente minutes, le cadenceur peut intervenir pour signaler le passage de chaque tranche de cinq minutes. Si, d'aventure, l'équipe dépasse le temps alloué, ce rôle consiste à annoncer clairement et de la même façon : « Nous avons dépassé le temps alloué de cinq minutes. » Le temps de réunion appartient à l'équipe. C'est donc à elle de bien le gérer. Le cadenceur n'est en fait qu'une « horloge parlante » qui rappelle régulièrement la responsabilité de gestion du temps aux participants, sans jamais être plus responsable qu'un autre de la bonne tenue des délais.

Le coach-conseil

Cette fonction de « coach de réunion » est assumée par un des membres de l'équipe. Elle apparaît à la fin de la réunion. Une période de quinze minutes (pas moins sur une réunion de deux heures) lui est réservée pour lui permettre de donner à *chacun* des membres de l'équipe *des pistes d'amélioration* et de développement, issues du comportement perçu lors de la réunion. Cette prestation centrée sur *des options futures* nécessite souvent un apprentissage et met en œuvre des compétences de coaching souvent peu connues et peu pratiquées par de nombreux managers.

Les étapes de développement d'une équipe

C'est l'Américain Bruce Wayne Tuckman (né en 1938) qui est à l'origine du concept de développement des petits groupes. Son article « Séquence de développement dans les petits groupes »¹, daté de 1965, énonce quatre étapes : *forming*, *storming*, *norming*, *performing*. En 1977, il ajoute la cinquième étape : *adjourning*, à savoir la révision des étapes de développement du petit groupe. L'équipe française suivie par notre coach passe par les quatre premières étapes du processus de Tuckman, que voici.

Étape n° 1 – *Forming* – la formation de l'équipe

L'équipe projet en est à son lancement et passe son temps à définir l'orientation qu'elle va adopter. Les membres de l'équipe se comportent de façon indépendante. Ils sont motivés, mais pas encore bien informés des objectifs et des règles de l'équipe. Le rôle du chef de projet est de fédérer l'équipe en s'assurant que tous ses membres se font confiance et ont la capacité de développer de bonnes relations de travail. Son style est directif, direct.

Étape n° 2 – *Storming* – la confrontation

Différentes idées sont en concurrence, souvent de façon agressive, chacun voulant délimiter un territoire le plus large possible. L'équipe acquiert de la confiance, mais il y a conflit entre les personnes pour l'espace. Le chef de projet guide l'équipe à

1. Bruce W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", article publié dans le *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384-399, 1965. L'article a été réimprimé dans *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, printemps 2001 et est disponible sur Internet au format Word : <http://dennis-learningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>

travers cette phase turbulente de transition en adoptant un style coach. La tolérance de chacun des membres de l'équipe et leurs besoins de différence sont soulignés.

Étape n° 3 – *Norming* – la normalisation

Les règles, les valeurs, les comportements souhaités, les méthodes de travail et d'interfaçage, les outils sont mis en place. L'efficacité de l'équipe s'accroît, et elle commence à développer une identité propre. Les membres de l'équipe ajustent leur comportement entre eux et s'accordent pour que le travail devienne plus naturel et plus fluide. Le chef de projet, par son style participatif, encourage l'équipe à devenir de plus en plus autonome.

Étape n° 4 – *Performing* – la production

Les rôles sont distribués et l'équipe a appris à fonctionner ensemble, à l'unisson. Chacun connaît son rôle et est compétent, autonome et en mesure d'effectuer le processus décisionnel sans supervision. L'entraide s'instaure, pour le bien du projet. Le chef de projet délègue et laisse l'équipe prendre la plupart des décisions nécessaires.

Étape n° 5 – *Adjourning* – la dissolution

Une fois la tâche accomplie, l'équipe n'a plus de raison d'exister ; elle est donc dissoute. Il s'agit à présent de « faire le deuil », et de reconnaître que les membres de l'équipe peuvent ressentir un sentiment de perte. C'est le bon moment, pour le chef de projet, d'introduire de nouveaux projets afin de reprendre l'étape de la formation, ou de dissoudre définitivement son équipe.

La culture d'entreprise

Alors que le modèle de Tuckman décrit un processus, dans le temps, Alain Cardon¹ propose une typologie de culture qui constitue une photographie à un moment donné. Il présente ainsi quatre tableaux représentatifs de quatre cultures d'équipe clairement différenciées, peut-être liées à des influences sociologiques précises.

La première, la culture la plus « *traditionnelle* » – ou directive –, repose sur la présence imposante d'un ou plusieurs membres influents, et plutôt introvertis et solitaires. Le mode comportemental y est formel, la relation hiérarchique. L'équipe est centrée sur l'assurance de la qualité technique du produit, la production règne et le marketing est restreint. Sauf « grand-messes » occasionnelles, les réunions d'équipe y sont limitées, chacun préférant aborder ses préoccupations en tête à tête confidentiel avec le patron qui tient personnellement tous les fils. Ce modèle d'équipe correspond aux entreprises familiales ou traditionnelles, hautement spécialisées sur des créneaux élitistes ou très restreints.

La deuxième est une culture plus « *technologique* » ou informative, qui repose sur la présence de nombreux experts technocratiques et compétitifs, sinon défensifs. Les relations sont régies par la nécessité de bien recueillir, échanger, analyser et diffuser l'information. Les réunions sont pléthoriques et dominées par la présentation en série de « *slides* » ou par un show en PowerPoint détaillant une surinformation qui se veut objective. Le but de chacun est de présenter à tour de rôle une expertise personnelle sans faille pour emporter la décision (imposer son point de vue). Ce modèle d'équipe correspond aux personnes

1. Alain Cardon, *op. cit.*

et entreprises obsédées par la croissance, la compétition et l'augmentation de leurs parts de pouvoir et de marché.

La troisième, la culture la plus « *humaniste* », participative ou relationnelle, repose sur la présence influente d'extravertis empathiques, charismatiques, chaleureux, séducteurs et communicants. Le travail y est plus souvent collectif. C'est ce type de culture qu'a adopté notre équipe française. Ce modèle correspond aux entreprises qui soignent leur image publique qu'elles veulent « séduisante », et qui tentent de véhiculer par leur marketing un idéal humaniste ou sociétal.

La quatrième culture se fonde sur des croyances qui semblent reposer sur la révolution des technologies de l'information. C'est la culture des entreprises en « *réseau* ». Elle est à la fois plus délégatrice et plus réactive. Elle s'appuie sur la présence dynamique de gens de terrain et d'action, bouillonnants, créatifs et adaptables, souvent coléreux, à la recherche de résultats immédiats. Pour ces « électrons libres » constamment sous pression, les délais sont courts, le moyen et long termes inexistant. Le travail s'y effectue dans l'urgence, les horaires sont extensibles. Ce modèle de lutte continuelle et créative correspond à l'idéal d'entreprises de la « nouvelle économie » en expansion fulgurante, sinon explosive, dont le modèle actuel est la « start-up », mais qui existent déjà depuis de nombreuses années – cf. la culture CNN ou McDonald's.

Le Process Communication Management

Développée par Taibi Kahler¹, docteur en psychologie, depuis les années 1970, la Process Communication s'appuie sur des

1. Taibi Kahler, *Communiquer, motiver, manager en personne : une enquête en six tableaux pour mieux comprendre les comportements humains*, InterÉditions, 2^e édition, 2003.

observations des relations et du management des entreprises américaines. La NASA en particulier, l'un de ses premiers clients, l'utilise pour recruter ses astronautes et constituer des équipes homogènes.

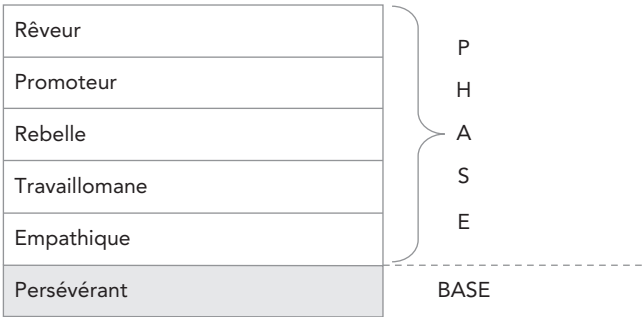
La Process Communication repose sur deux concepts originaux :

1. La manière de dire les choses a autant, et parfois plus, d'importance que ce qui est dit. Nos interlocuteurs réagissent souvent sur la forme. Un processus de communication performant permet d'optimiser la relation, d'aller à l'essentiel, de construire en s'appuyant sur le meilleur de chacun. À l'inverse, un processus inadapté mène à la mécommunication, au conflit, à l'incompréhension et à la démotivation.
2. Chacun de nous est un mélange de six personnalités. Mais nous en possédons une, la personnalité « de base », qui est acquise pour la vie, et une autre, que Taibi Kahler appelle « de phase », qui peut évoluer durant notre vie. C'est en général la phase que les individus affichent dans la vie courante. En cas de contrariété, pourtant, leur personnalité de base réapparaît. De ce fait, ce modèle nous permet d'identifier le scénario de stress qui lui est propre et qu'il mettra en œuvre malgré lui s'il est face à une situation stressante ou face à des personnes avec lesquelles il n'arrive pas à communiquer.

Dans ce modèle, il n'y a aucun jugement de valeur, pas de hiérarchisation entre les types de personnalité. Toutes les combinaisons sont possibles, ce qui forme un total de 720 possibilités. Nous entendons avec notre base : pour communiquer, utiliser le canal de communication et la perception de la base de notre interlocuteur. Nous décidons avec notre phase : pour aider notre interlocuteur à se motiver, répondre aux besoins psychologiques de notre phase.

Nous pouvons osciller d'un type de personnalité à l'autre, en fonction des sollicitations de notre environnement. Ainsi, nous prenons l'ascenseur pour passer d'un type de personnalité à l'autre. Plus l'étage est élevé, plus cela nous coûte en énergie pour nous y maintenir durablement, et plus nous sommes invités au stress négatif.

Process Communication Management (PCM) :
les six types de personnalités



Les six types de personnalités

Le persévérant : dévoué, consciencieux, observateur

Il aime s'engager pour une mission à laquelle il adhère. C'est un homme ou une femme de *conviction*. Il est consciencieux (veut aller au bout de ce qu'il entreprend). Il perçoit le monde à travers le filtre de ses *opinions*. Lui demander son *avis* est particulièrement important. Il agit d'autant plus efficacement qu'il croit à la décision prise. Il a besoin d'un style de management *démocratique*. Il préfère une communication basée sur l'échange d'opinions, et a besoin de se sentir *respecté*.

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il devient négatif, ne voit plus que ce qui ne va pas.

- 2^e degré : il part en croisade – cherche à imposer son point de vue, n'écoute plus, coupe la parole.

Pour le motiver :

L'écouter, respecter son point de vue, valoriser les points positifs dans celui-ci. Communiquer avec lui par le canal interrogatif et informatif. Souligner les points d'accord et proposer de réfléchir ensemble aux points de désaccord.

Le travaillomane : logique, responsable, organisé

Son leitmotiv est d'atteindre ses *objectifs*. Son action est guidée par la pensée *rationnelle*. Il se base sur les *faits*. Il a besoin d'un style de management *démocratique*. Il préfère une communication basée sur *l'échange d'informations*. Il n'aime pas l'imprévu et l'improvisation. Il répond au *driver* « sois parfait ».

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il pinaille, surdétaille, devient perfectionniste, ne délègue plus.
- 2^e degré : il surcontrôle, a tendance à tout vérifier plusieurs fois, ne fait plus confiance.

Pour le motiver :

Lui donner toutes les informations dont il a besoin, structurer et planifier avec lui les étapes à franchir pour atteindre l'objectif. Aller droit au but. Être ponctuel et veiller à l'optimisation du temps. Souligner ce qui marche bien, et élaborer des plans d'action précis fondés sur l'observable et en fixant des objectifs clairs.

L'empathique : compatissant, sensible, chaleureux

Il perçoit le monde à travers le filtre des *émotions*. Il souhaite donc à tout prix établir une *relation chaleureuse et attentive*. C'est un intuitif qui a généralement des difficultés à expliquer rationnellement l'origine de ses *intuitions* (« Je ne trouve pas

les mots... C'est comme cela que je le ressens... »). Il démontre une grande qualité d'écoute et souhaite la satisfaction de son client. Il a besoin d'un style de management *bienveillant*. Il préfère une communication basée sur l'attention personnalisée. Il est en général mal à l'aise dans les environnements « *froids* », perçus fréquemment comme « hostiles ». Il répond au *driver* « fais plaisir ».

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il a tendance à se suradapter, à en faire trop, manque d'assurance et de fermeté dans ses décisions.
- 2^e degré : il se sent victime, fait des erreurs involontaires et stupides qui le décrédibilisent.

Pour le motiver :

Se montrer compréhensif à ce qu'il ressent et l'encourager avec chaleur. S'intéresser à lui de façon authentique. Montrer de la compréhension lors de difficultés. Chercher chaleureusement avec lui les solutions qui lui permettent de progresser.

Le rebelle : créatif, ludique, spontané

Il aime jouer, même en travaillant. La vie est une cour de récréation, c'est un adepte du *Carpe Diem*. Il réagit à ce qu'il ressent : il aime ou il n'aime pas, il a envie ou il n'a pas envie. Sa motivation est en grande partie liée à la qualité de la relation avec son manager et tous ses collègues. Il a besoin d'un style de management *laissez-faire*.

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il soupire, il ne comprend plus, il se met à « ramer », il attend que les autres fassent le travail à sa place.
- 2^e degré : il blâme, il rejette la responsabilité sur les autres (« Ce n'est pas ma faute ! »), il exporte sa colère.

Pour le motiver :

Être sérieux sans se prendre au sérieux. Utiliser la plaisanterie et la dédramatisation pour aborder les sujets les plus délicats. Accepter son goût peu développé pour tout ce qui fait appel aux convenances. Favoriser l'expression d'« excellente idée » et faciliter la mise en place d'idées nouvelles.

Le rêveur : réfléchi, imaginatif, calme

Il a besoin de *directives* claires, brèves et précises, et aime avoir le temps d'y réfléchir pour agir efficacement. Il a beaucoup d'*imagination* et a besoin de motivation extérieure pour entrer en action – sans directives, il peut rester dans l'inaction. Il ne prend pas l'initiative de la relation et attend qu'on vienne le chercher. Il a besoin d'un style de management *autocratique*.

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il devient passif, se replie sur lui-même et se coupe des autres, s'implique dans plusieurs projets et ne les mène pas à bien.
- 2^e degré : il attend passivement, devient transparent, disparaît physiquement.

Pour le motiver :

Lui dire clairement ce qu'il a à faire. Utiliser ses capacités imaginatives et son goût pour l'analyse approfondie des situations. Respecter son rythme tranquille et efficace. Avoir des échanges brefs et directifs. Être précis sur ce qu'on attend de lui. Accepter son besoin de solitude.

Le promoteur : adaptable, charmeur, plein de ressources

Il aime les *défis*, la nouveauté, les challenges. Il agit en fonction de son *instinct* et s'adapte selon les résultats. Il a une excellente capacité d'adaptation (peut se comparer à un caméléon). Il a la faculté de saisir les opportunités. Il n'aime pas le *reporting* et la participation à de longues réunions basées sur l'échange

d'idées. C'est un solitaire et un *fonceur*. Il a besoin d'un style de management *autocratique*. On lui fixe un défi et il fonce. Il répond au *driver* « sois fort ».

Sous l'effet du stress :

- 1^{er} degré : il ne supporte pas les gens « dépendants » : « Ce n'est pas mon problème », « Je ne veux pas le savoir », « Ici, c'est chacun pour soi ».
- 2^e degré : il prend des risques dangereux pour sa santé, sa sécurité, ses affaires. Il manipule. Il passe pour un « cowboy », fonce tête baissée en écrasant.

Pour le motiver :

Accepter son côté fonceur – même si celui-ci le mène droit au mur – car c'est de ses expériences qu'il apprend. L'inviter à réfléchir après l'action, puis tirer les conséquences positives et négatives de ses actes. Reconnaître ses « exploits », accepter son côté vantard, être ferme avec lui et le stimuler par des défis. Accepter son goût très limité pour l'organisation rigoureuse et les *reportings* systématiques.

Voir le cas n° 9 pour la partie théorique
sur les conditions d'un bon objectif.

Cas n° 12

Coaching d'équipe : recentrer l'activité

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

L'approche systémique

Le modèle SWOT

L'analyse de la concurrence/modèle CAR

Les constellations familiales et d'organisation

La théorie organisationnelle de Berne (TOB)

Situation de départ

McDéfi est au pied du mur : par manque de centrage de ses activités de base, elle est en train de se diluer. Elle doit faire des choix : abandonner certaines activités dites traditionnelles pour se diriger vers des activités plus lucratives, dans des marchés en croissance. Sur la base du seul raisonnement économique, on dirait qu'il lui faut couper les branches mortes pour faire remonter la sève et croître. Mais ce serait trop simple car il y a des processus de deuil à effectuer, une redéfinition de l'identité même de l'entreprise. De plus, l'équipe de direction a perdu trois membres influents et accueille trois nouvelles personnes. Elle doit donc se reconstruire. Elle décide de se faire accompagner par un coach durant le processus de redéploiement.

Objectifs à atteindre – situation désirée

- Construire l'équipe et la rendre performante.
- Opérer les choix utiles pour l'entreprise en termes de positionnement sur le marché, donc d'objectifs et de stratégie.
- Mettre les décisions à l'œuvre, transformer les objectifs en plans d'action individuels.
- Conduire la restructuration et la réussir.
- Rebâtir l'image de l'entreprise.

Travail de coaching

Première réunion de deux heures

Le coach rencontre le directeur général et le directeur des Ressources humaines. Ensemble, ils établissent le cahier des charges du coaching : durée, éléments prérequis (formation, *team building*), constitution du groupe. Quand le patron lui suggère de rencontrer les personnes individuellement au préalable, le coach répond qu'il préfère les faire parler ouvertement devant le groupe, créer ainsi une ambiance de confiance et éviter les stratagèmes (de type « messes basses »). Ils décident d'organiser une première série de trois jours qui serviront de *team building*, de mise en place de l'accompagnement et de complément de formation.

Réunion en équipe : trois jours, dans un cadre arboré, loin de l'entreprise

Toute l'équipe de direction, soit onze personnes, a pris ses quartiers dans un hôtel de la périphérie bruxelloise. En début de mission/séminaire, le leader présente le coach et lui donne

la parole en expliquant l'objectif de la démarche. Il annonce que le coach sera présent durant tout le processus, c'est-à-dire pendant plusieurs mois.

Le coach commence la journée par la définition des règles de fonctionnement du groupe : co-construction, co-protection, co-responsabilité, respect, ouverture à l'autre, confidentialité, ponctualité. Ensuite, il explique le principe des réunions déléguées et distribue les rôles. **Fonctions déléguées - 11**

Le coach propose enfin à chacun de s'exprimer sur sa vision de la situation actuelle. Durant le reste de la journée, divers exercices seront réalisés sur les niveaux logiques : la vision, la mission, l'identité, les valeurs. **Niveaux logiques - 3**

Les deux journées suivantes, l'équipe se prend en mains et, sous l'œil encourageant du coach, fixe ses objectifs pour chaque période. Elle décide de réaliser elle-même le SWOT de l'entreprise et une analyse de la concurrence.

SWOT - Analyse de la concurrence

Une discussion âpre s'entame sur les activités « bois mort ». Le coach fait s'exprimer les peurs de chacun et leur propose de transformer chaque peur en un besoin précis assorti d'un objectif. **Processus de deuil - 5**

Les membres de l'équipe fixent ensuite le calendrier des prochaines réunions : deux heures chaque vendredi après-midi pour analyser l'avancement des travaux, et une journée tous les premiers mardis du mois avec le coach pour aller plus en profondeur et fixer de nouveaux objectifs.

Réunions mensuelles

L'accompagnement de l'équipe de direction par le coach s'accomplit sur une année. De son côté et en sus, l'équipe organise ses réunions hebdomadaires et mène son enquête pas à pas, de façon très systématique.

Le premier mardi du mois suivant, pour montrer l'impact de l'approche systémique, le coach invite l'équipe à réaliser un exercice très ludique et révélateur de l'influence de chaque élément du système sur le système lui-même. La démonstration de l'influence de chaque composante du système est faite.

Approche systémique

Un mardi, lors de la phase du positionnement stratégique, l'équipe rapporte au coach qu'elle se sent paralysée par la question du positionnement d'un produit : « Pourquoi n'y arrivons-nous pas ? C'est toujours galère avec cette branche d'activité. » Le coach propose alors de réaliser une constellation. Celle-ci révèle des habitudes culturelles archaïques appartenant à un passé peu glorieux de l'entreprise, à savoir un moment où celle-ci a été rachetée, dépecée puis revendue mutilée de son fleuron le plus rentable.

Constellations

De mardi en mardi, le coach effectue les points de contrôle proposés par la théorie organisationnelle de Berne pour vérifier la qualité de la gestion de l'entreprise et l'efficacité du leadership. Il a évidemment partagé sa démarche avec l'équipe et l'a convaincue des bienfaits de l'approche.

Théorie organisationnelle de Berne

Durant les dix mois qui suivent la toute première réunion de groupe, les changements sont mis en place avec succès. Aujourd'hui, l'entreprise a reconquis des parts de marché importantes dans deux secteurs et profilé son image de gagnante. Elle est sortie du scénario perdant dans lequel elle

s'était engluée lors de son rachat, quelques années auparavant. Elle fut d'ailleurs remarquée et félicitée par sa fédération professionnelle pour les changements accomplis.

Commentaire

L'approche systémique

La notion de système est ancienne puisqu'on la retrouve dans l'*Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert éditée à partir de 1751. Leur définition semble étonnamment moderne : « *Un système n'est autre chose que la disposition des différentes parties d'un art ou d'une science dans un état où elles se soutiennent toutes mutuellement, et où les dernières s'expliquent par les premières.* » En 1947, Ludwig von Bertalanffy en a formalisé la notion dans son ouvrage *Théorie générale des systèmes*¹.

Chaque système est composé de sous-systèmes (comme les différents départements d'une entreprise) et opère dans un supra-système (l'environnement extérieur). Chaque élément du système est en interrelation. Il est en évolution constante et contribue au maintien de l'homéostasie du système, à savoir son équilibre.

L'approche systémique d'aujourd'hui (dite de troisième génération) pourrait se définir comme une méthodologie de l'action centrée sur des problèmes ouverts et interdépendants au sein de systèmes sociaux : communautés, familles, organisations... Elle considère les systèmes comme étant des ensembles dynamiques en interdépendance. L'approche systémique aborde donc des problèmes complexes, subissant l'influence de nombreux facteurs interdépendants, pouvant évoluer de multiples façons et être traités de plusieurs manières. Elle

1. Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 2002.

prend en compte les interdépendances entre les différents composants de l'organisation (stratégiques, structurels, financiers, techniques, humains, sociaux, psychologiques, etc.) et contribue à la construction d'un cadre de référence centré sur des objectifs à atteindre.

Alors que la gestion du changement en entreprise reste dominée par des méthodes analytiques et fragmentaires qui gèrent les projets par compartiment, l'approche systémique invite plutôt à la pluridisciplinarité et au décloisonnement intellectuel. Elle exige des pilotes du changement capables de jouer sur plusieurs registres à des moments différents – l'équipe doit donc être pluridisciplinaire et représentative de l'ensemble du système. Les pilotes doivent développer une capacité de lecture « globale » de l'évolution de l'entreprise.

Le modèle SWOT

Les consultants en stratégie utilisent couramment le modèle SWOT qu'ils réalisent généralement pour leurs clients. En mode coaching, c'est l'équipe elle-même qui réalise le SWOT de l'entreprise en apportant les réponses aux questions, ce que fait précisément l'équipe de McDéfi.

L'objectif de l'exercice est de voir à quel point l'entreprise dispose de points forts pour être à même de relever les opportunités du marché, et ce qu'elle doit corriger (les points faibles) pour se préparer aux menaces de ce même marché.

Répondre à ces questions implique un travail d'équipe, voire l'utilisation d'un consultant quand la tâche est trop ample ou ardue, du fait notamment de la taille de l'entreprise et/ou de la multiplicité de ses marchés. Ces modèles sont enseignés à l'Université, dans le cadre d'une maîtrise en économie ou d'un MBA. Ils sont donc connus des équipes de direction et n'attendent qu'à être mis en pratique.

Les lettres SWOT énoncent les quatre éléments suivants :

- S – *Strengths* – les forces de l'entreprise.
- W – *Weaknesses* – les faiblesses de l'entreprise.
- O – *Opportunities* – les opportunités qu'offre le marché.
- T – *Threats* – les menaces du marché.

Les **opportunités et les menaces de l'environnement** se détectent en analysant les différentes facettes du marché :

- l'économie ;
- la technologie ;
- les aspects légaux ;
- les données socioculturelles et démographiques.

Les opportunités et les menaces de l'environnement externe forment le terreau sur lequel l'entreprise va pouvoir se développer. Reste à présent à analyser la concurrence, et à établir le (re)positionnement des produits par rapport à l'évolution de celle-ci (voir plus loin).

Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être passées en revue avec l'objectif d'en déceler les **points forts et faibles**.

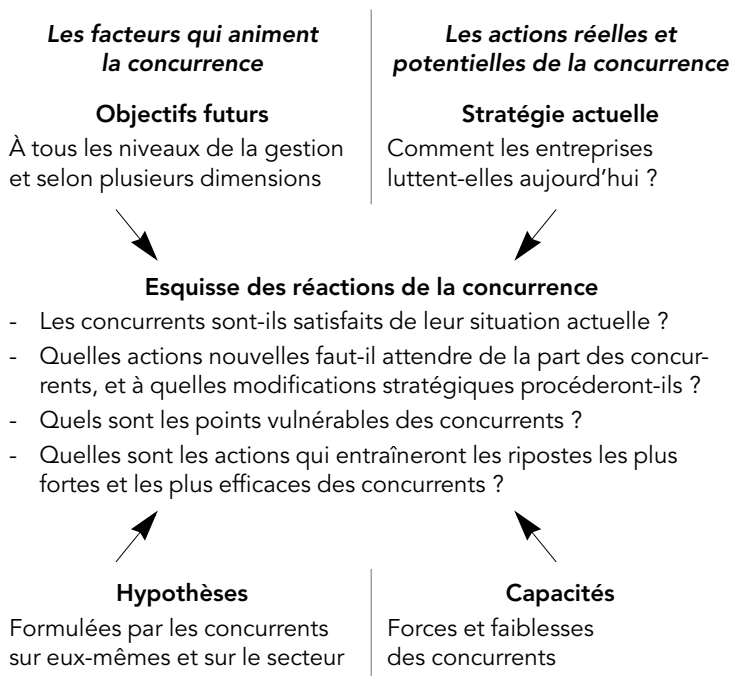
L'analyse de la concurrence/modèle CAR

Les mouvements des concurrents (offensifs ou défensifs) sont déterminés par les quatre éléments repris dans le célèbre modèle CAR (*Competitive Analysis Report*) développé par Michael Porter¹ :

- Leur stratégie actuelle : est-elle satisfaisante ou non ?
- Leurs objectifs futurs : sont-ils ambitieux ?

1. Michael Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, traduit en français sous le titre *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

- Leurs forces et faiblesses : sont-ils en mesure de mettre leurs stratégies en œuvre ?
- Leurs hypothèses à propos du secteur.



Toutes ces données se retrouvent dans des articles de presse, des rapports annuels, des publications réalisées par les fédérations professionnelles, chez les employés du concurrent (vendeurs, anciens employés, etc.). Ici également, un système de monitoring interne peut s'organiser, chacun contribuant à insérer les informations dans une base de données, située par exemple sur l'intranet de l'entreprise.

Souvent critiqués, les modèles de Porter ont été largement revisités depuis les années 1980. Quoi qu'on puisse en dire, ils ont le mérite de pousser l'entreprise à systématiser sa collecte

d'informations. Et c'est précisément cette démarche que les cadres dirigeants de McDéfi ont décidé de mettre en œuvre.

Les constellations familiales et d'organisation

Le modèle des constellations familiales a été mis au point par le psychothérapeute allemand Bert Hellinger¹ après de nombreuses années de recherches en thérapie systémique et en psychogénéalogie. Son apport majeur consiste à avoir mis en évidence l'impact transgénérationnel de certains événements graves ou tragiques dans l'histoire des familles.

On a longtemps considéré que les problèmes psychologiques d'un individu étaient uniquement liés à son histoire et aux divers traumatismes de sa vie. On sait aujourd'hui que les drames, les secrets familiaux, les exclusions de certains membres de la famille (fille-mère, héritages, maladies honteuses...) ont une dynamique totalement inconsciente qui peut perturber gravement le système familial, et de ce fait entraîner des problèmes importants pour les plus faibles, les enfants.

De même dans une entreprise, une culture peut avoir été mise en œuvre, y compris ses automatismes, de façon non explicite et non expliquée, uniquement « par tradition ». Des secrets et des inimitiés ont pu ainsi se transmettre à travers des générations de cadres et d'employés.

Qu'est-ce qu'une constellation ?

C'est une façon de travailler en groupe pour mettre en lumière l'origine de notre problème et tenter de le résoudre. Le groupe comporte idéalement une quinzaine de personnes et vous pouvez être « observateur », « représentant » ou « client ».

1. Bert Hellinger, *Les Fondements de l'amour dans le couple et la famille*, Le Souffle d'or, 2002.

Le client expose brièvement son problème (par exemple : « Je ne trouve pas ma place dans la vie. Je réussis, puis tout s'écroule à chaque fois » ou : « Comment trouver mon véritable client sur le marché ? À qui accorder le plus de ressources ? »). Avec l'aide du coach (le constellateur), il met en scène sa famille et ses ancêtres en choisissant des « représentants » parmi les participants. Il les dispose dans la salle selon son ressenti, et cela évoque une constellation d'étoiles dans le ciel. Les représentants expriment ce qu'ils ressentent à cet endroit précis du système sans avoir été au préalable informés de l'histoire du client. Celui-ci projette donc son image intérieure de sa famille ou de son organisation, et elle peut alors être modifiée dans le sens d'une remise en ordre, d'une vision clarifiée ou d'un travail de réconciliation. Les changements se produisent dans le système par l'action de la nouvelle image intérieure qui remplacera l'ancienne.

L'expérience montre que ce changement d'image amène des guérisons, des transformations de la vie des clients, mais aussi des autres membres de la famille ou de l'organisation, même absents ou très éloignés.

D'autres systèmes peuvent être constellés de la même façon : le milieu professionnel, une maladie, un problème, une solution inconnue. Ce travail, étant phénoménologique, ne peut vraiment être compris qu'en participant à un groupe.

La théorie organisationnelle de Berne (TOB)

Dans son ouvrage sur la dynamique des groupes, Éric Berne¹ décrit le mécanisme d'évolution des organisations et propose une grille de mise en œuvre puis d'évaluation des structures. L'analyste transactionnel Gilles Pellerin a, quant à lui, complété le modèle de Berne et proposé une check-list très intéressante sur la délégation.

Nous n'allons pas décrire la TOB dans son ensemble, mais bien en reprendre quelques éléments utiles, notamment la check-list de la délégation que l'équipe de McDéfi a utilisée sur proposition du coach lors de la mise en œuvre des changements dans l'entreprise.

En fait, la TOB permet de diagnostiquer la gestion de l'entreprise en analysant douze points de contrôle. Les passer au crible permet de tester la qualité de la gestion et du leadership, ainsi que d'optimiser les processus internes. Examinons-les de façon très résumée.

Point de contrôle n° 1 : l'environnement

Une structure se définit par rapport à son environnement. La frontière externe du groupe, de l'entreprise, est-elle bien définie (bâtiments distincts, logotype, marque de reconnaissance des produits, dépôt de brevets, etc.) ? Quel est l'élément stratégique qui pourrait menacer le système (exemple : une nouvelle concurrence) ou mettre la structure en péril s'il n'est pas réglé au plus vite (exemple : une mise aux normes légales) ? Il s'agit d'un élément stratégique à un temps T, donc uniquement valable au moment où la question est posée.

1. Éric Berne, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2005, et Gilles Pellerin, « Mieux connaître la Théorie organisationnelle de Berne, TOB », formation donnée à Paris et à Bruxelles.

La meilleure façon de déterminer l'élément stratégique est d'imaginer un scénario catastrophe : un incendie, la disparition soudaine d'une personne clé, la destruction d'un système informatique, etc. Il est important de ne pas confondre « élément essentiel » et « élément stratégique ». Le premier peut être délégué, le second en aucun cas. Il doit rester dans le giron du leader effectif de l'entreprise, à savoir celui qui en est responsable dans les faits.

Point de contrôle n° 2 : le leadership

Précisément, comme la structure de tout groupe doit avoir des règles de fonctionnement et un leader, il est nécessaire de vérifier la réalité et la qualité de ce leadership. Qui est le véritable responsable ? Qui prend la décision ? Les humains ne peuvent pas s'identifier à des leaders fantômes. De ce fait, il est important de faire la distinction entre les différents leaders de l'entreprise :

- Le **leader effectif** est celui que l'on consulte en cas de surveillance d'un élément stratégique imprévu, que l'on écoute et dont on met les décisions en pratique.
- Le **leader psychologique** est celui que l'on va chercher pour arbitrer les conflits car il sait prendre de la distance sans prendre parti. C'est lui qui est choisi pour son écoute, son attitude coach – pour ses pouvoirs quasiment magiques. Il est vu comme immortel, omnipotent, sans peur, invulnérable, infatigable, etc. Exemple : l'ancien patron de la structure, le DRH ou le coach interne.
- Le **leader « évhémère »** : souvent le fondateur, il est celui que l'on respecte, qui a laissé des valeurs fortes dans l'entreprise. Exemple : André Citroën, Walt Disney. Il est l'intouchable contre lequel il ne faut surtout pas se dresser pour ne pas se faire éjecter par le groupe.
- Le **leader primal** : c'est le ou les fondateurs, souvent « évhémérisé » s'il a laissé des bases solides.

- Le **leader personnel** : il s'agit de celui qui porte le titre de directeur, de directeur adjoint ou d'administrateur délégué. Vérifier si le leader personnel a les attributs du chef véritable, si sa fonction et sa responsabilité correspondent effectivement à son titre.

Pour mesurer la puissance d'un leader, posons ces questions :

1. Quelle est la capacité du leader à connaître et maîtriser l'environnement, et à faire évoluer la structure (leader effectif) ?
2. Quelle est sa capacité de modifier la structure organisationnelle (le droit canon de l'entreprise) sans devoir en demander l'autorisation ?
3. Quelle est sa capacité de distribuer des récompenses et des sanctions de façon irrévocable ?
4. Les membres de l'organisation savent-ils qui va juger leurs performances et sur quels critères ?
5. Les valeurs du leader sont-elles les mêmes que celles en vigueur dans l'entreprise ?

Point de contrôle n° 3 : l'appareil

Il s'agit du prolongement du leader, de son bras actif, à savoir les services de support fonctionnel (comptabilité, finances, marketing, etc.) à opposer aux services opérationnels (tous ceux qui sont liés à l'activité – achats, production, ventes, logistique, etc.). Pour qu'une structure fonctionne bien, il faut que l'appareil soit très performant. Quand un leader repère un problème ou un changement dans l'environnement, il doit obtenir une réponse rapide du fonctionnel pour pouvoir mettre en place ou gérer le nouvel élément stratégique. Exemple : si le leader d'un service commercial est obligé de demander des informations sur l'environnement à ses commerciaux, cela prouve qu'il est coupé des réalités et annonce qu'il peut prendre de mauvaises décisions.

Questions à poser :

1. Est-il nécessaire d'utiliser des services fonctionnels ?
2. Le leader a-t-il les moyens d'utiliser des services fonctionnels ?
3. Les services fonctionnels sont-ils passés du rôle de facilitateur au niveau du processus de réalisation de l'activité à celui de « pompe à énergie » ?

Point de contrôle n° 4 : la dénomination de l'entreprise

Toute entreprise est régie par un « canon ». Celui-ci comprend deux éléments distincts :

- la constitution et les lois : dénomination, objectifs, règles, procédures d'amendement du canon, structure organisationnelle ;
- la culture.

Le premier point de contrôle du canon porte sur la dénomination de la structure. Dans ce cadre, nous posons trois questions :

1. La dénomination est-elle claire et représentative ?
2. Inclut-elle l'élément stratégique ?
3. Est-elle effectivement liée au métier de l'entreprise (en faisant la distinction entre le métier et l'activité de l'entreprise) ? A-t-elle suivi l'évolution du métier ?

Point de contrôle n° 5 : les objectifs

Les objectifs doivent être clairement énoncés par le leader, et être toujours en lien avec l'élément stratégique.

Questions à poser :

1. Tout d'abord, l'ensemble des questions proposées dans le commentaire du cas n° 9, à savoir le modèle Outcome (conditions de bonne formulation d'un objectif).

2. Y a-t-il une interprétation des objectifs par les membres de l'équipe ? Les objectifs ont-ils été filtrés par leur cadre de référence, et non celui de la direction ?

Le leader doit vérifier que les responsables opérationnels ont bien compris l'objectif. Une façon de faire est de les réunir hors de sa présence pour qu'ils définissent les manières de mettre les objectifs en pratique en argumentant leur choix. Ensuite, il faut faire remonter l'information pour apporter les correctifs nécessaires.

Point de contrôle n° 6 : les règles

Elles doivent être respectées, et le leader est le garant de ce respect. Il s'agit notamment de règles de ponctualité, de propreté, de rangement, de discipline, etc. En général, ce sont les opérationnels qui les proposent et qui demandent qu'on les respecte.

Questions à poser :

1. Connaît-on bien les règles dans l'organisation ?
2. Ont-elles été définies au moment de l'élaboration de l'organisation ou *ex post*, sans l'avis des opérationnels ?
3. Sont-elles suffisamment spécifiques pour être facilement applicables sur le terrain et au quotidien ?
4. Sont-elles régulièrement actualisées ?

Point de contrôle n° 7 : les procédures d'amendement

Ces procédures doivent être définies d'avance.

Questions à poser :

1. Comment allons-nous tenir compte des changements pour modifier les règles et les procédures, puis les appliquer ?
2. La notion de contrat entre employés et entreprise est-elle bien claire pour tous ?

3. La fourchette de changement est-elle acceptable ? À partir de quand changeons-nous de règle ?
4. Qui valide le changement de règle, le communique et le met en œuvre ?

Point de contrôle n° 8 : la structure

Cette structure est de deux ordres :

- organisationnelle : tout ce qui touche à l'organisation et qui augmente l'efficacité de l'entreprise – implantation géographique, situation des bâtiments, organigramme... Exemples : changer d'implantation géographique (comme dans le cas n° 11) en cas de déménagement du plus gros client, entourer le leader effectif de son appareil en plaçant les personnes clés autour de lui ;
- individuelle : tout ce qui a trait aux êtres vivants qui remplissent la fonction. Il s'agit de l'existence physique des personnes qui se mesure en taux de présence ou d'absence, de satisfaction au travail, en mode de fonctionnement dans un groupe. Exemple : si le bureau d'une personne est placé en face de l'ascenseur, elle se sent isolée car le groupe la considère comme un superviseur. Si son poste de travail se trouve au milieu de la pièce, elle est automatiquement réintégrée dans le groupe.

Ainsi, les questions suivantes doivent être posées :

1. Notre structure organisationnelle convient-elle aux conditions d'opération d'aujourd'hui ? Où est implantée notre entreprise, et pourquoi ? Où sont situés les collaborateurs, et pourquoi ?
2. Quelle est l'efficacité de la structure individuelle ? Exemple : le taux de participation dans les réunions obligatoires est un indicateur. Quelle que soit la raison de

l'absence, dès que la participation est inférieure à 75 %, le leader doit être interrogé sur la qualité de son leadership.

Point de contrôle n° 9 : la culture

Pour Éric Berne, la culture de l'entreprise comprend plusieurs éléments :

- la technique : la compétence des outils ;
- l'étiquette : les règles à respecter sous peine de se faire rejeter. Il s'agit, la plupart du temps, de règles implicites qui existent depuis le leader évhémère ;
- le caractère : tous les manquements à l'étiquette autorisés par le leader. Exemple : le facilitateur du séminaire qui propose à tout le monde de se tutoyer le temps du séminaire. L'impertinence est autorisée, mais pas l'affront à l'autorité.

Les questions à poser :

1. Les éléments de la culture restent-ils d'actualité dans un monde en mouvement ? Sommes-nous en phase avec la culture de notre marché et de nos principaux clients ?
2. Le caractère est-il suffisamment explicite ? Les employés connaissent-ils les limites à ne pas dépasser ?
3. En cas de fusion ou de rachat, avons-nous fait l'historique des éléments culturels et choisi les éléments qui conviennent le mieux à la nouvelle structure commune ?
4. Y a-t-il des fonctions techniques plus valorisées que d'autres, ou qui obtiennent des privilèges ?
5. Le leader respecte-t-il bien les us et coutumes de son environnement, ou celui-ci est-il en train de manifester des signes de mécontentement ?
6. Le leader a-t-il gommé toute forme d'originalité ou, au contraire, veut-il imprimer trop vite un caractère fusionnel à sa structure (« Tous copains et tout de suite ») ?

Point de contrôle n° 10 : la structure privée

Il s'agit de la structuration du temps qui est constatée dans l'entreprise. Elle fait référence aux façons dont les humains structurent leur temps face à d'autres interlocuteurs.

On passe du *retrait* (je reste en dehors du groupe) au *rituel* (« Ça va ? Oui, ça va. »), au *passe-temps* (parler du temps ou d'un hobby), à l'*activité* (nous œuvrons à un objectif commun), aux *jeux psychologiques* (les stratagèmes vus dans le commentaire du cas n° 7) pour éviter d'entrer dans l'*intimité* (se montrer dans toute son authenticité, sans masque, en connivence avec l'autre).

Questions à poser :

1. Est-ce que tous les membres de mon équipe se sont présentés de façon à activer tous les États du Moi (comme ce fut le cas des membres de la direction de McDéfi au début du coaching) et éviter les jeux psychologiques ? Cela implique que l'on divulgue son parcours (Parent), ses objectifs actuels et futurs (Adulte), ses attentes par rapport à l'entreprise et au département (Adulte), les choses dont on est fier (Enfant).
2. Est-ce que nous décelons des stratagèmes : semer la zizanie entre collègues (stratagème « Battez-vous »), rendre les autres responsables de ce qui arrive (stratagème « Sans toi »), se faire remarquer par des maladresses inhabituelles en vue de provoquer l'attention (stratagème « *Schlemiel* »), laisser entendre que, sans les patrons, tout marcherait beaucoup mieux (stratagème « Sans eux »), etc. ?

Point de contrôle n° 11 : l'activité

Il s'agit ici de mesurer la façon dont l'activité est réalisée.

Questions à poser :

1. Les membres du groupe se comportent-ils en équipiers pour faire avancer le système ou, plutôt, de façon individualiste ?
2. Les activités sont-elles réalisées de manière cloisonnée, ou les interfaces ont-elles été organisées ?
3. La remontée de l'information est-elle organisée pour que les décisionnaires soient bien informés de la réalité du terrain ?
4. Des tableaux de bord avec des indicateurs de performance pertinents sont-ils couramment utilisés ?
5. Des actions correctrices sont-elles effectuées régulièrement pour rétablir le cap ?
6. Les employés prennent-ils leurs responsabilités, ou se reposent-ils sur l'organisation ?

Point de contrôle n° 12 : le processus

Le processus porte sur la survie de l'organisation, sur sa faculté de s'adapter, sur sa régulation interne. Exemples :

- Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas ?
- Que faire pour ajuster l'organisation aux changements environnementaux ? Comment expliquer ce qui s'est passé entre deux réunions ou rencontres ?
- Les indicateurs de performance sont-ils toujours d'actualité ?

Questions à poser au leader effectif (car elles portent sur des éléments permettant de vérifier la qualité des indicateurs) :

1. Le cahier des charges, en termes de qualité, quantité et délai, correspond-il bien à l'activité réelle ?

2. Le cahier des charges correspond-il toujours à l'environnement ?
3. Est-ce que l'activité produite nous permet d'atteindre nos objectifs ?
4. Est-ce que je dispose des compétences matérielles et humaines pour atteindre ces objectifs ?

Ces questions constituent le tableau de bord du leader effectif. Elles doivent être périodiquement vérifiées sur le terrain – et non en aquarium. Le contrôle doit être permanent et tangible.

Voir le cas n° 3 pour les notions théoriques
sur les niveaux logiques.

Voir le cas n° 5 pour les notions théoriques
sur le processus de deuil.

Voir le cas n° 6 pour les notions théoriques
sur les États du Moi.

Voir le cas n° 11 pour les notions théoriques
sur les fonctions déléguées.

Cas n° 13

L'objectif de Yoko : mieux communiquer

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Le recadrage
Les signes de reconnaissance
Le tableau des orientations culturelles
Le triangle dramatique
La résistance au changement
Les méconnaissances
La confusion des niveaux logiques
Les croyances
La métaphore
Les KPI – indicateurs de performance
Les États du Moi
Les positions perceptuelles (recadrage de point de vue)
La Gestion des Modes Mentaux

Situation de départ

Yoko est arrivée depuis six mois en Belgique. Elle travaillait déjà pour la même entreprise américaine à Tokyo. « Dans une belle harmonie et en y étant heureuse », dit-elle. Sa première évaluation semestrielle est plutôt négative, pointant un manque de communication directe, une gestion trop lente des

dossiers et une intégration peu optimale au sein de l'équipe. Le DRH décide de lui offrir 20 heures de coaching. Yoko accepte le principe et le contact avec le coach s'établit. Une séance quadripartite est organisée (Yoko, son supérieur hiérarchique, le DRH et le coach) de façon à établir les objectifs et décider de l'agenda de suivi. Une réunion de milieu de terme est également fixée six semaines plus tard. La langue de travail est l'anglais.

Objectifs à atteindre – situation désirée

Lors de la première réunion quadripartite qui se tient le 19 décembre, une série d'objectifs est déterminée :

- structurer son esprit et son discours durant les réunions de façon à émettre des messages clairs et précis ;
- apprendre à partager son opinion durant une réunion, au téléphone ou lors d'une conversation en face à face ;
- apprendre à réagir de façon efficace durant des conversations plus informelles ;
- se retrouver sur la même longueur d'ondes avec les collègues et afficher une réelle compréhension des points de vue ;
- démontrer une écoute et une compréhension des autres ;
- mieux gérer le temps ;
- répondre aux questions difficiles et résoudre les conflits quand ils se font jour ;
- intégrer les feed-back provenant des collègues juniors et des chefs d'équipe ;
- se sentir à l'aise pour demander des conseils et du mentorat.

Travail de coaching

Séance 1 : le 5 janvier

Yoko raconte son parcours et son ressenti quand elle est arrivée en Belgique. Elle explique à quel point elle se sent éloignée de sa famille. Son entreprise est devenue sa nouvelle famille, dit-elle.

Coach : Au risque de te décevoir, j'aimerais te rappeler que tu as été engagée par la filiale belge de XX et que tu travailles dans le cadre d'un contrat d'emploi. Même si tu es très motivée pour réaliser ton travail et même si ton équipe est très sympa, elle n'est pas ta famille et ne pourra jamais être considérée comme telle.

Recadrage - 1

Yoko reste silencieuse. Une grande tristesse se lit sur son visage.

Coach : As-tu trouvé une famille d'accueil en Belgique ?

Yoko : J'ai un petit ami.

Coach : Tu as bien de la chance, car c'est avec lui que tu peux nouer des liens affectifs forts. As-tu d'autres personnes vers lesquelles tu peux te tourner quand tu as besoin de te sentir aimée ?

Signes de reconnaissance

Yoko : Oui, ses parents. Ils m'aiment beaucoup.

Le coach lui pose plusieurs questions pour lui faire prendre conscience que l'entreprise n'est pas le lieu de la reconnaissance inconditionnelle, mais bien conditionnelle. La reconnaissance inconditionnelle se trouve chez les amis, dans sa famille.

Coach : Penses-tu que ton entreprise te garderait si tu faisais erreur sur erreur et si tu n'étais pas efficace ? Même si les collègues et Xavier, ton N+1, sont sympas ?

Yoko : Je ne pense pas.

Coach : Et tes parents, comment réagiraient-ils si tu faisais bêtise sur bêtise ?

Yoko : Ils seraient fâchés, mais ils me pardonneraient. Ils me garderaient évidemment chez eux car les enfants sont toujours les bienvenus dans les familles japonaises.

Coach : Peux-tu donc mettre la relation affective que tu entretiens avec ton entreprise sur le même pied que celle que tu entretiens avec ta famille ?

Yoko : Non.

La conversation se poursuit par des exemples de reconnaissances conditionnelle et inconditionnelle.

Lors de cette première séance, le coach se rend déjà compte que Yoko répond mieux quand il lui pose des questions fermées et qu'elle a du mal à s'exprimer quand les questions sont plus ouvertes. En fin de séance, il l'invite à pister les signes de reconnaissance qu'elle reçoit et donne, puis à les classer.

Séance 2 : le 9 janvier

La séance a été planifiée dans la foulée de la première, vu l'urgence et la nécessité d'obtenir des premiers résultats visibles, ce que les consultants appellent les « *quick wins* », ou « gains rapides ».

Yoko choisit d'emblée de « travailler » sur sa communication au bureau. Le coach, qui connaît bien la mentalité japonaise pour y avoir vécu quelques mois, sait que les valeurs d'harmonie et de respect sont très présentes dans la société japonaise.

Coach : De quoi as-tu peur quand tu n'arrives pas à communiquer ?

Yoko : Je n'ose pas communiquer directement, cela ne se fait pas chez nous.

Coach : As-tu déjà découvert le mode de communication en Europe, que sais-tu de lui ?

Yoko explique sa perception du mode de communication et le trouve très direct, « trop direct », dit-elle. La séance est ponctuée de longs silences. Alors que les silences permettent généralement à un coaché de réfléchir et de formuler sa pensée, ceux-ci s'avèrent fort peu productifs car Yoko reste muette, le regard dans le vague, profondément ancrée dans ses pensées. Le coach se rend compte qu'elle a besoin d'être interrogée de façon plus directive, donc au moyen de questions plus fermées.

Coach : Sais-tu qu'en Europe, nous avons l'habitude de communiquer de façon plus directe qu'au Japon, et que nous avons souvent besoin de réponses franches et directes ? Nous sommes moins directs que les Américains, mais quand même suffisamment. Comment font tes collègues belges et internationaux ?

Yoko décrit alors les façons de communiquer de ses collègues et de Xavier. Elle explique qu'elle ne se sent pas de taille à faire de même.

Coach : En choisissant de travailler en Belgique, tu savais que tu devrais t'adapter aux modes culturels d'Europe occidentale, n'est-ce pas ?

Yoko : Oui.

Pour illustrer son propos et lui faire prendre conscience des différences culturelles, le coach l'invite à regarder les critères proposés par le tableau des orientations culturelles. Il ajoute des éléments européens pour que Yoko puisse bien faire la différence.

Croyances - 10

Tableau des orientations culturelles

Coach : Quelles différences as-tu remarqué dans la façon de communiquer des Américains et des Japonais ?

Yoko : Il y en a beaucoup. Entre Japonais, nous communiquons de manière très indirecte – elle raconte des anecdotes de sa vie à Tokyo et son étonnement face aux réactions de certains collègues européens.

Le reste de la séance porte sur les différences entre les deux cultures. En guise de devoir, le coach propose à Yoko d'utiliser le tableau des orientations culturelles avec son petit ami, notamment de s'amuser à comparer leur perception du monde et des relations humaines.

Séances 3 et 4 : les 23 janvier et 21 février

Quand le coach pose les questions d'usage sur ce qui a été mis en pratique – ou non – à la suite des premiers coachings, Yoko confirme que les prises de conscience étaient parfois dures à admettre. Elle s'est sentie fort seule au travail.

Elle a effectué les exercices et a pris connaissance des différences de perception de l'espace, du temps, des principales valeurs entre son ami et elle, puis entre ses collègues et elle. Elle estime « aller mieux » et dit que « tout va bien ».

Durant les deux séances, le coach pousse Yoko à analyser plusieurs exemples de communication et lui propose des jeux de rôle pour lui faire assimiler, par la pratique, l'usage de la communication directe. Yoko éprouve du mal à répondre rapidement aux questions ouvertes et répond souvent par : « Je ne sais pas. » Elle annonce qu'elle se rend aux États-Unis la semaine suivante.

Premier courriel de Xavier, le N+1 : le 8 mars

Le coach reçoit un courriel de Xavier, le supérieur hiérarchique de Yoko, qui lui demande son feed-back sur le coaching et si Yoko progresse bien. Le coach, rappelant le principe de confidentialité auquel il souscrit, lui explique que le processus est

plus lent que d'habitude et qu'il faudra encore un peu de temps pour que Yoko puisse mettre tous ses apprentissages en pratique. Xavier précise qu'il voit effectivement des progrès, mais qu'il faut accélérer le rythme du coaching pour que les gains soient davantage visibles rapidement. Le coach lui rappelle ce qui avait été convenu lors de la séance de fixation des objectifs, à savoir que l'entreprise serait bienveillante face aux possibles difficultés que revêt un changement de culture important et que Xavier s'était engagé à soutenir Yoko dans sa progression.

Second courriel de Xavier, le N+1 : le 12 mars

Le coach reçoit un nouveau courriel de Xavier, qui lui explique qu'en « accord avec le DRH, il souhaite lui fournir une série de pistes d'amélioration pour Yoko ». Il retrace quelques feed-back donnés par des collègues de Yoko, notamment lors de son voyage aux États-Unis. Apparemment, elle serait devenue « un peu trop directe », n'hésitant pas à critiquer ouvertement un travail, et sa communication ne serait pas encore suffisamment claire : « Yoko répond rarement par un oui ou un non à une question ou quand elle demande de l'aide, elle n'exprime pas sur quel projet, ce qui s'avère dérangeant pour son interlocuteur. »

Le coach comprend que Yoko n'a pas encore trouvé où bien placer le balancier entre les styles de communication orientale et occidentale. Il répond à l'e-mail en réitérant son devoir de transparence auquel s'est également engagée l'entreprise, donc le supérieur hiérarchique et le DRH vis-à-vis du coaché. Il lui demande de parler immédiatement à Yoko pour lui donner ces mêmes feed-back et propose de se revoir pour une réunion intermédiaire avancée.

Xavier répond dans la foulée : « Je lui en ai parlé hier, mais elle semble sur la défensive. » Il ajoute : « Quand je lui demande comment vont ses séances de coaching, sans l'interroger sur aucun détail de contenu, elle me répond de façon très brève

que “tout va bien”. Me basant sur ses propos, j’ai l’impression qu’elle n’arrive pas à mettre les enseignements de son coaching en pratique, ce qui nous laisse croire qu’elle se trouve encore dans une phase de déni. » Et de poursuivre : « Si je peux contribuer de quelque manière possible au processus, n’hésitez pas à me le demander. Bien que je ne mette pas en doute la volonté de Yoko de travailler sérieusement à son coaching, les résultats pourraient gravement altérer sa prochaine évaluation de juin. »

Accusant réception du message, le coach propose d’avancer la séance intermédiaire dans les prochains jours. Il précise : « Mon souci est de maintenir un haut degré de confiance et de confidentialité. Je ne souhaite pas que Yoko ait l’impression que l’on parle dans son dos. La transparence entre toutes les parties est un élément clé du succès du processus de coaching. Puis-je vous demander, en guise de préparation à la réunion, de rassembler le plus d’exemples possibles de communications déficientes, tant en Belgique qu’aux États-Unis ? mais également d’informer Yoko de ma demande de se voir à quatre, et de lui demander de préparer ses propres exemples de bonne ou mauvaise communication. » Ce faisant, le coach renvoie les protagonistes face à face, évitant de se placer en sauveur du coaché et surtout d’entrer dans un triangle dramatique entreprise-coach-coaché.

Triangle dramatique - 4

Séance intermédiaire à quatre suivie d’une séance de coaching : le 16 mars

Il est convenu que la séance intermédiaire sera précédée d’une brève rencontre de préparation avec Yoko et immédiatement suivie par la séance de coaching. Tant le N+1 que le DRH sont conscients que la séance est le moyen le plus efficace de faire sortir Yoko des éventuels dénis qu’elle aurait encore grâce aux exemples concrets et des méconnaissances qu’elle a pu écha-

fauder à propos de la situation. Ainsi, il s'agit de l'aider à s'améliorer rapidement et durablement.

Résistance au changement - 5

Méconnaissance

Lors de la rencontre de préparation, Yoko et le coach analysent les exemples apportés par Yoko et adoptent une stratégie commune. Au début de la séance à quatre, le coach commence par bien cadrer la réunion. « Je vous rappelle les principes de confidentialité et de transparence auxquels nous avons tous souscrit. Je suis moi-même lié à un code d'éthique qui va dans ce sens. J'ai provoqué cette réunion à quatre car je souhaitais que Yoko puisse contribuer au feed-back de son coaching aux côtés de ses responsables hiérarchiques. » Il explique la façon dont va se dérouler la réunion, en insistant bien sur le fait qu'il s'agit d'un feed-back sur des exemples récents et avérés (à savoir le « faire », le comportement) et nullement d'une appréciation de la personne que tout le monde trouve très attachante et pleine de potentiels (à savoir l'« être », l'identité).

Confusion des niveaux logiques - 8

Le coach invite alors Yoko à s'exprimer en premier lieu, en lui demandant : « Comment vas-tu et que penses-tu des progrès que tu as accomplis jusqu'à présent ? » Yoko donne ses exemples et exprime son point de vue, notamment sur ce qui s'est passé aux États-Unis. Le coach invite ensuite Xavier à expliquer pourquoi il lui a envoyé un courriel et quelle a été la réponse du coach.

Il fait donc état de son impatience à voir davantage de changements dans le comportement de Yoko. Le coach lui demande de fournir des exemples et insiste : « Je vous demande de présenter ces exemples pour qu'ils puissent servir de base à des indices de mesurage des objectifs déjà établis lors de la pre-

mière rencontre à quatre ou à de nouveaux objectifs. Je vous invite donc à présenter des exemples très concrets. »

KPI – indicateurs de performance

Le coach, qui s'est assis aux côtés de Yoko, la soutient en prononçant des paroles encourageantes, en calibrant ses réactions et en étant très empathique. À plusieurs reprises, il recadre le dialogue en précisant à Yoko que l'entreprise souhaite qu'elle réussisse. « Ce coaching t'est proposé justement pour que tu puisses te sentir mieux dans ton travail au moyen d'une communication efficace. » Le coach vérifie à différents moments que ce principe est bien assimilé par Yoko. Il se souvient qu'elle a encore l'impression de « perdre la face » quand elle reçoit un feed-back et qu'il devra continuer à travailler sur les niveaux logiques (prendre le feed-back sur le « faire » et non sur l'« être ») et sur les États du Moi (rester dans son État du Moi Adulte) lors des prochaines séances. Il voit qu'à plusieurs reprises elle ne se sent pas à l'aise, mais décide de ne pas relever ce fait, d'abord pour éviter que la situation empire, ensuite pour traiter du problème à deux, dans l'intimité de la séance de coaching qui suit la réunion.

États du Moi - 6

Reprenant sa méthode, éprouvée, d'établissement commun d'indicateurs de performance (« *Key Performance Indicators* », ou KPI), le coach facilite la dictée commune, mot par mot, de chacun d'entre eux. En précisant que c'est le coaché qui dicte pour qu'il soit complètement impliqué dans le processus.

En voici quelques-uns :

- exprimer une demande claire lors d'une réunion ;
- demander des précisions de temps (échéance), de lieu et de rôle dans les distributions de projets, que ce soit lors d'une réunion ou par e-mail ;

- mieux préparer les réunions avec des présentations convaincantes, un ordre du jour bien établi, un horaire et l'établissement des rôles ;
- réaliser un suivi efficace des réunions ;
- dire immédiatement quand quelque chose n'est pas clair, quel que soit le canal de communication ;
- réclamer de l'aide à Xavier et à Joan (la responsable du projet XX en Angleterre) dès que nécessaire, et leur demander d'être les témoins objectifs et bienveillants des progrès de Yoko.

Le coach conclut la séance en remerciant les parties en présence pour leur implication et demande à Xavier et au DRH, chacun à leur tour, de confirmer une fois encore que ce processus est mis en place car l'entreprise croit en Yoko et en sa capacité de s'intégrer durablement dans l'équipe belge. La séance levée, Yoko et le coach restent dans la même pièce.

Coach : Je t'ai vue souvent mal à l'aise. Raconte-moi ce que tu as ressenti.

Yoko explique alors à quel point elle a eu l'impression de « perdre la face ».

Coach : Donc, tout ce que t'a dit Xavier est négatif ?

Yoko : Évidemment non.

Coach : Qu'as-tu relevé de positif ?

Yoko témoigne qu'elle a bien ressenti la confiance de l'entreprise en elle, mais également l'urgence d'une amélioration durable.

Coach : Comment agirais-tu si tu étais à la place de Xavier et du DRH ?

Yoko : Je ne sais pas.

Coach : Que penses-tu que Xavier a dû ressentir durant la séance ? Pouvons-nous réaliser un exercice où tu prends sa place ?

Positions perceptuelles/Recadrage - 1

Acceptant l'exercice, Yoko se place sur la chaise de Xavier que lui a proposée le coach pour lui faire prendre le rôle et explique, en la ressentant, la position de celui-ci. Elle se rend compte que cela n'a pas dû être évident pour Xavier et recadre elle-même la situation sous les encouragements du coach.

Le coach l'encourage à bien rester dans une position d'« adulte dans un cadre de travail » et à prendre du recul.

États du Moi - 6

Coach : En fait, ton défi n'est-il pas tout simplement d'apprendre à placer le balancier au bon endroit entre les types de communication ? Et, ainsi, de devenir un pont entre la culture japonaise et occidentale ? À ce propos, est-ce que je peux te raconter une jolie histoire ?

Yoko : Avec plaisir !

Coach : Cinq aveugles sont réunis et décrivent un éléphant.
« L'éléphant, dit le premier en touchant sa trompe, est long, épais, flexible et rugueux, et il est capable d'attraper des objets au loin. » « Je ne suis pas d'accord, dit le deuxième en faisant glisser ses mains sur ses oreilles. Il est évident qu'il n'est pas rugueux, il est fin et il bouge avec le vent. » « Comment pouvez-vous dire cela ?, dit le troisième en touchant une patte. Un éléphant est épais et rond, lourd et rugueux. Et aucun vent ne peut le faire bouger. » « Ne sois pas bête, dit le quatrième en touchant son flanc, un éléphant est grand comme une maison et large comme un mur. » « Vous vous trompez tous, dit le cinquième en tenant sa queue entre ses doigts : il est clair comme de l'eau de roche que l'éléphant est flexible, il n'est pas grand et il bouge facilement. »

Les cinq aveugles continuent de discuter et, finalement, chacun rentre chez soi convaincu d'avoir raison et étonné de la stupidité des autres...

Métaphore - 1

Coach : À quoi te fait penser cette histoire ?

Yoko : Elle me fait penser que tout le monde a raison, que tout est question de point de vue et de partage.

Coach : Puis-je également te proposer un exercice qui va t'aider à diminuer ton stress quand tu communique en milieu difficile ?

Gestion des Modes Mentaux

Yoko : Avec joie !

Coach : Raconte-moi la dernière conversation que tu as eue et la façon dont elle t'a stressée.

Yoko raconte le feed-back qu'elle a dû donner à un jeune membre de son équipe et qui l'a complètement stressée. Son récit démontre qu'elle a activé toutes les dimensions de son « Mode Mental Automatique », générateur de stress : routine et phobie du nouveau, rigidité dans la façon de penser qui empêche tout changement, simplification/généralisation due à une vision très tranchée et simpliste de la situation, certitude qu'elle a raison dans sa façon de communiquer car c'est sa réalité des choses, empirisme car elle applique ses « vieilles recettes qui ont fonctionné dans le passé » et volonté d'une bonne image auprès de son équipe.

Coach, posant les questions qui la font basculer vers le Mode Mental Préfrontal, générateur de sérénité : Que se passerait-il si tu introduisais de la curiosité et si tu explorais de nouvelles voies de communication ?

Yoko : Je m'amuserais davantage, je crois.

Le coach poursuit l'exercice en proposant des alternatives pour qu'elle puisse se connecter à son cerveau préfrontal. Il lui fait

faire l'exercice sur les cinq autres dimensions des Modes Mentaux Automatiques qu'il a détectées dans le comportement de Yoko. Il lui fait entrevoir : (1) l'adaptation face à la rigidité ; (2) l'apport de nuance face à la simplification ; (3) la relativité/prise de recul face à la certitude ; (4) la réflexion face à l'empirisme et le fait de développer ses opinions personnelles ; et (5) l'individualisation face à l'image sociale qu'elle cherche à maintenir auprès de son équipe.

La fin de séance est légère car le coach fait l'analogie avec le livre *Stupeur et tremblements* d'Amélie Nothomb, fille d'ambassadeur de Belgique à Tokyo qui a travaillé dans des entreprises japonaises. Ils s'amuse de quelques situations biscornues et souvent loufoques retracées dans le livre. Enfin, Yoko s'engage à relever toutes les difficultés qu'elle éprouvera encore dans la mise en œuvre de son nouveau mode de communication. Elle demande également au coach si elle peut l'informer par e-mail de ses progrès, de façon hebdomadaire, ce que le coach accepte.

Les semaines suivantes

À la fin de chaque semaine, le coach reçoit un courriel reprenant divers exemples de communication plus précise et directe. À la fin de la deuxième semaine, il reçoit la copie d'un e-mail de premières constatations d'amélioration et d'encouragements envoyé d'Angleterre par Joan. Les résultats sont radicalement meilleurs.

L'e-mail envoyé par le coach à Yoko, en fin de deuxième semaine, est explicite : « D'abord, toutes mes félicitations pour la clarté de tes courriels. Tout simplement PARFAITS ! et suivant le principe du KISS – *Keep it Short and Simple* (garde-le court et simple). Cela montre que tu as bien intégré les principes de communication demandés par ton entreprise. Donc, continue, Yoko, et encore bravo pour cette belle avancée ! »

Les dernières séances de coaching sont bien plus légères car Yoko a compris le principe de la communication d'entreprise « à l'occidentale ». Ses progrès sont évidents et reconnus. Lors de la séance de bouclage à quatre, elle reçoit quatre séances supplémentaires, mais espacées de deux mois chacune pour « consolider » les acquis et le coach profite de cette rallonge pour travailler sur les freins qui persistent encore.

Commentaire

Les signes de reconnaissance

Le signe de reconnaissance, traduit de l'anglais « *stroke* », est l'unité de reconnaissance d'existence interpersonnelle.

Nous avons tous besoin de reconnaissance, qu'elle soit positive ou négative. C'est ce qu'Éric Berne, père de l'analyse transactionnelle, a appelé la « *soif de stimulation*¹ ». Il s'est basé sur les travaux du pédiatre René Spitz, lequel a observé que les nourrissons, une fois privés de tendresse ou de caresses, se développent mal ou deviennent malades, voire périssent plus rapidement.

Suivant les circonstances de la vie, cette reconnaissance est inconditionnelle (en famille) ou conditionnelle (par exemple au travail). Elle peut être verbale ou non verbale (gestes, attitudes), positive ou négative.

1. Éric Berne, *Games People Play*, *op. cit.*

Les signes de reconnaissance¹

SRIP = signe de reconnaissance inconditionnel positif.

SRCP = signe de reconnaissance conditionnel positif.

SRCN = signe de reconnaissance conditionnel négatif.

SRIN = signe de reconnaissance inconditionnel négatif.

Action	SRIP	SRCP	SRCN	SRIN
Donner	Je t'aime.	Tu t'habilles bien.	Tu n'as encore rien fait de bon aujourd'hui.	Tu es un c...
Recevoir	J'accepte ton « Je t'aime ».	Merci (à un compliment).	J'accepte ta critique.	J'accepte l'idée que je suis un c...
Refuser	Pourquoi me dit-il cela ?	X s'habille mieux que moi.	Je refuse la critique.	Je refuse de penser que je suis un c...
Demander	Est-ce que tu m'aimes ?	Est-ce que tu aimes ma tenue ?	Il est mauvais, mon boulot ?	(Jeux de rejet)
Se donner	Je suis un chic type.	Je suis content de ma tenue.	Ce rapport ne vaut rien !	Je ne vauds rien.

Au travail, il est évident que les signes de reconnaissance sont conditionnels puisqu'ils sont liés au comportement, à l'attitude (le « faire »), et non à la personne elle-même.

Le tableau des orientations culturelles

Lors de la deuxième séance, le coach propose à Yoko d'analyser les catégories d'orientations culturelles reprises dans le tableau de Philippe Rosinski et de s'amuser à comparer sa façon de voir avec celle de son ami, à la maison. Pour chaque catégorie,

1. Tableau-résumé issu du matériel de cours Coach Niveau 1 de la Leading & Coaching Academy.

une dimension permet de tracer un curseur entre, par exemple, rare et abondant (pour la catégorie « Approches de la gestion du temps »), ou compétition et collaboration (pour la catégorie « Arrangements organisationnels »). Ce système permet de comprendre les différences importantes qui existent entre les différentes cultures, en précisant que, par culture, on n'entend pas nécessairement « nation », mais aussi « fonction », « type d'études », « type de département », « entreprise A qui absorbe l'entreprise B », etc.

Cultural Orientations Framework
(tableau des orientations culturelles) – Philippe Rosinski¹

Catégories	Dimensions	Description
Sens du pouvoir et de la responsabilité	Contrôle	Nous avons un pouvoir déterminant et une responsabilité de forger la vie que nous voulons.
	Harmonie	Viser l'équilibre et l'harmonie avec la nature.
	Humilité	Accepter les limites naturelles inévitables.
Approches de la gestion du temps	Rare	Le temps est une ressource rare. Ne perdons pas de temps !
	Abondant	Le temps est abondant. Prenons notre temps !
	Monochronique	Se concentrer sur une activité et/ou une relation à la fois.
	Polychronique	Se concentrer simultanément sur plusieurs tâches et/ou personnes.
	Passé	Apprendre du passé. Le présent est avant tout une continuation ou une répétition d'événements passés.
	Présent	Mettre l'accent sur l'« ici et maintenant » et les bénéfices à court terme.
	Futur	Privilégier les avantages à long terme. Regarder loin devant soi.

1. Philippe Rosinski, *Le Coaching interculturel*, Dunod, 2009.

Définitions de l'identité et du but	Être	C'est vivre la vie qui compte, ainsi que le développement des talents et des relations.
	Faire	Primauté aux accomplissements et aux réalisations visibles.
	Individualiste	Insister sur les attributs et les projets individuels.
	Collectiviste	Insister sur l'appartenance à un groupe.
Arrangements organisationnels	Hiérarchie	La société et les organisations doivent être socialement stratifiées pour fonctionner convenablement.
	Égalité	Les humains sont des égaux amenés souvent à jouer des rôles différents.
	Universaliste	Tous les cas doivent être traités de façon identique. Adopter des processus communs pour obtenir cohérence et économies d'échelle.
	Particulariste	Tenir compte des circonstances particulières. Favoriser la décentralisation et les solutions sur-mesure.
	Stabilité	Apprécier un environnement statique et ordonné. Encourager l'efficacité grâce à un travail systématique et discipliné. Minimiser les changements et l'ambiguïté, perçus comme perturbateurs.
	Changement	Apprécier un environnement dynamique et flexible. Promouvoir l'efficacité grâce à l'adaptation et à l'innovation. Éviter la routine perçue comme ennuyeuse.
	Compétition	Promouvoir les succès et le progrès par la stimulation qu'engendre la compétition.
	Collaboration	Promouvoir le succès et le progrès par le soutien réciproque, le partage de savoir-faire et la solidarité.
Notions de territoire et de limites	Protection	Se protéger en gardant sa vie personnelle et ses sentiments pour soi (limites mentales), et en réduisant les intrusions dans son espace physique (limites physiques).
	Partage	Construire des relations proches en partageant ses domaines psychologique et physique.

Modèles de communication	Implicite	Se base sur la communication implicite. Apprécie la signification des gestes, des attitudes, de la voix et du contexte.
	Explicite	Se base sur la communication explicite. Favorise des instructions claires et détaillées.
	Direct	En cas de conflit ou de message délicat à délivrer, dit les choses clairement au risque d'offenser ou de blesser.
	Indirect	En cas de conflit ou de message délicat à délivrer, cherche à maintenir une relation cordiale, quitte à ne pas être compris.
	Affectif	Communique en exprimant ses émotions, avec chaleur. Établir et maintenir des relations personnelles et sociales est capital.
	Neutre	Communique avec concision et précision. Utilise un ton neutre, détaché de ses émotions.
	Formel	Respecte à la lettre les protocoles et les rituels.
Modes de pensée	Informel	Favorise la familiarité et la spontanéité.
	Déductif	Insiste d'abord sur les concepts, les théories et les principes généraux. Ensuite, par un raisonnement logique, en tire les applications pratiques et les solutions.
	Inductif	Commence par les expériences, les situations concrètes et les cas. Ensuite, grâce à l'intuition, formule des modèles généraux et des théories.
	Analytique	Sépare un tout en ses éléments constitutifs. Décompose un problème en plus petits morceaux.
	Systémique	Assemble les parties en un tout cohésif. Explore les connexions entre les éléments et se concentre sur le système dans sa totalité.

Les méconnaissances

Quand Yoko ne se rend pas compte de la gravité de la situation, elle fait clairement une méconnaissance¹, à savoir une réduction totale ou partielle du réel interne ou externe (omission, inconsciente mais active, d'une ou plusieurs informations utiles à la résolution d'un problème ou à la satisfaction d'un besoin). Les méconnaissances se classent suivant trois critères.

1. La zone

On peut faire des méconnaissances à propos :

- de soi-même ;
- des autres ;
- de la situation.

Yoko fait des méconnaissances à tous les niveaux.

2. Le type

La méconnaissance peut concerner :

- les stimuli : la personne réduit sa perception des événements (elle manque d'information) ;
- les problèmes : la personne se rend compte que quelque chose se passe qui n'est pas en ordre, mais se comporte comme si elle ne comprenait pas que l'ensemble de ce qu'elle observe constitue un problème (gargouillis à l'estomac + mal de tête = hypoglycémie) ;

1. Ken Mellor et Eric Sigmund, "Discounting", *Transactional Analysis Journal*, 5, 3, 1975.

- les options : la personne se rend compte qu'il se passe des choses qu'elle perçoit correctement, comprend que l'ensemble de ses perceptions indique l'existence d'un problème, mais elle se comporte comme s'il n'existait pas de moyens pour résoudre ce problème.

Ici également, Yoko fait des méconnaissances à plusieurs niveaux, en fonction des différentes situations rencontrées.

3. Le mode

- l'existence (des stimuli, des problèmes, des options) – « Il n'y a pas de problème ! » ;
- l'importance, la gravité, l'ordre de grandeur – « Ce n'est pas si grave. » ;
- la possibilité de changer – « De toute façon, il n'y a pas moyen de changer. » ;
- les capacités personnelles à modifier les choses – « C'est hors de mon contrôle. ».

Dans le cas de Yoko, on retrouve également des méconnaissances à plusieurs niveaux, suivant les éléments évoqués.

Voyons comment le classement des méconnaissances s'applique au moyen de deux exemples repris entre guillemets dans le tableau¹ :

exemple A : votre client a complètement oublié que le rapport à réaliser par son département doit être présenté au conseil d'administration cet après-midi. Il est midi.

exemple B : le taux d'absentéisme a fortement augmenté au sein du département de votre coaché.

1. Sylviane Cannio, *Communiquer avec authenticité et rester vrai*, Éditions d'Organisation, 2009.

Le tableau des méconnaissances

Mode	Type		
	Stimuli	Problèmes	Options
Existence	1. Existence des stimuli T1 A. « Je ne suis pas en retard. Ce rapport n'est pas pour aujourd'hui. » B. « Mon département n'est pas démotivé. »	3. Existence des problèmes T2 A. « Il n'y a pas de problème s'il arrive trop tard. » B. « Est-ce un problème si trois personnes sont malades ? »	6. Existence des options T3 A. « De toute façon, c'est trop tard ! » B. « Nous avons déjà tout un programme de motivation. »
Importance	2. Importance des stimuli T2 A. « Ce n'est pas parce que je ne l'ai pas écrit que je vais perdre mon emploi ! » B. « Ce n'est pas parce que les gens sont absents qu'ils sont démotivés. »	5. Importance des problèmes T3 A. « Bon, je vois qu'il y a un problème, mais qui s'en soucie ? » B. « OK, quelques personnes manquent à l'appel. Est-ce vraiment si important ? »	9. Importance des options T4 A. « Finir le rapport maintenant est peut-être une bonne idée, mais est-ce encore utile ? » B. « Offrir des avantages en nature ? Je ne suis pas convaincu que cela fonctionne. »
Possibilité de changement	4. Possibilité de faire varier les stimuli T3 A. « Je ne suis pas le seul en retard au conseil, c'est arrivé à d'autres ! » B. « C'est toujours la même chose, quoi que l'on fasse. »	8. Possibilité de résoudre les problèmes T4 A. « Vous savez bien que ce n'est pas possible de trouver une solution ! » B. « Je ne connais pas de meilleur plan de motivation. »	11. Faisabilité des options T5 A. « Demander de l'aide ? Impossible, le sujet est bien trop technique. » B. « Faire appel à un consultant ou à un coach ? Trop cher ! »

Mode	Type		
	Stimuli	Problèmes	Options
Capacités personnelles	7. Aptitude personnelle à réagir autrement T4 A. « Il m'est impossible de le rédiger pour 16 heures. Pourriez-vous le faire ? » B. « C'est au DRH de s'en occuper. C'est au-delà de mes compétences. »	10. Aptitude personnelle à résoudre des problèmes T5 A. « Je ne vois pas vraiment comment je pourrais changer cette situation. » B. « Que pourrais-je faire pour résoudre le problème ? »	12. Aptitude personnelle à agir sur les options T6 A. « Bonne idée ! Dommage qu'elle soit impossible à mettre en œuvre ! » B. « Quelqu'un d'autre pourrait-il mettre le nouveau plan en œuvre ? »

La lettre T (T1 à T6) signifie que l'option de traitement adaptée est du type correspondant à ce numéro. Au plus on se rapproche de T1, au plus la situation devient handicapante et implique un travail plus en profondeur pour sortir la personne de sa méconnaissance. Il est bien plus complexe d'aider une personne T1 qu'une T6. Dans ce dernier cas, une simple suggestion ou un encouragement peuvent suffire.

La situation peut être modifiée. Pour ce faire, le mieux est d'améliorer le niveau de conscience des stimuli/problèmes/options. L'objectif est de sortir de l'état de méconnaissance pour acquérir une meilleure connaissance : (1) du problème ; (2) de sa signification et de son importance ; (3) de la mise en œuvre des solutions possibles ; et (4) de l'aptitude de la personne à mettre la solution choisie en œuvre.

Voyons comment passer de T1 à T6 avec le même exemple n° 1 : votre client doit rédiger un rapport à présenter au conseil d'administration débutant à 14 heures. Il est midi et le rapport n'est pas prêt. Il se plaint à vous, mais ne fait rien.

Vous déterminez le niveau de méconnaissance (T1 à T6) dans lequel votre coaché est englué. Et vous lui posez les questions qui correspondent à ce niveau-là.

T1 : pour l'aider à se rendre compte de l'existence d'un stimulus interne et externe, vos questions pourraient être :

- Que vois-tu ?
- Qu'entends-tu ?
- Que ressens-tu ?

S'il vous répond : « Je me sens sous pression », vous pourriez lui demander : « Quelle est la signification de cette tension ? »

Cela le mène à exprimer ses émotions.

T2 : aider le coaché à trouver l'importance du stimulus et à définir le problème :

Lui : Mon rapport n'est pas prêt, mais mon chef ne sera pas fâché.

Vous : Tu en es sûr ?

T3 : permettre au coaché de se rendre compte de la possibilité de faire varier les stimuli, de l'importance des problèmes, de l'existence des options. Si c'est un problème réel, il y a toujours une série de solutions/options à trouver.

Vos questions pourraient être :

- Penses-tu que l'on peut être en retard quand on doit remettre un rapport au conseil d'administration ?
- Te rends-tu compte que ton collègue sera ennuyé car il ne sera pas en mesure de présenter les conclusions de votre enquête aux administrateurs ?
- Quelles pourraient être les solutions pour que vous puissiez quand même montrer quelque chose à 14 heures ?

T4 : pousser votre coaché à réagir différemment, à voir que tout problème mérite une solution et que les options sont nombreuses.

Vos questions pourraient être :

- Tu as encore deux heures devant toi, que pourrais-tu faire ?
- Souhaites-tu que quelqu'un t'aide à trouver une solution ?
- Quelles seraient les options que tu pourrais mettre en œuvre pour le conseil ?

T5 : montrer au coaché qu'il est capable de réagir différemment, qu'il existe une solution et que les options sont faisables.

Vos questions pourraient être :

- Quelle option te convient le mieux ?
- Que peux-tu mettre en place pour que cela fonctionne pour 14 heures ?
- Peux-tu envisager d'autres options ?

T6 : montrer à votre coaché qu'il peut agir de façon appropriée en adoptant la bonne attitude. Quitter l'intention pour aller vers l'action.

Vos questions pourraient être :

- OK, quelle est ta première étape ?
- As-tu besoin de quelque chose pour y arriver ?
- As-tu assez de ressources pour y parvenir ?
- Souhaites-tu que ton collègue vienne à un moment donné pour t'aider ? Si oui, quand ?

Rien ne sert de bousculer son coaché. S'il est à T1, il aura besoin de cheminer entre T2 et T5 pour arriver à T6. S'il est déjà à T5 ou à T6, il est proche de la solution et ira beaucoup plus vite. Tout dépend de la personnalité du coaché et du type

de situation à laquelle il est confronté. Certains cas ne demandent que quelques minutes alors que d'autres prennent des mois, voire des années...

Les indicateurs de performance – ou Key Performance Indicators (KPI)

Établir un contrat de coaching (voir chapitre 1) fait partie des compétences clés du coach. Encore faut-il qu'il soit suffisamment précis pour qu'il puisse devenir un mandat clair. Une façon de bien ficeler le contrat est de l'assortir d'objectifs qui soient accompagnés de leurs indicateurs de performance ou KPI, permettant le mesurage. Voici quelques exemples issus de notre pratique. Quand les KPI sont clairs, le retour sur investissement du coaching est bien plus facile à calculer, à court et à long terme.

Exemple n° 1 : le chef d'une division opérationnelle d'un grand groupe chimique – coaching de 20 heures sur 7 mois

Contexte de la demande

- Amélioration des « *soft skills* », de son leadership.
- Développement en vue d'une évolution de carrière.

Objectifs et indicateurs de performance (mesure du résultat)

1. Je vais apprendre à communiquer de façon plus *soft* tout en maintenant le contenu :

- j'écoute mon interlocuteur de façon active et sans l'interrompre ;
- je pose des questions pour amener l'autre à venir avec les bonnes solutions ;
- je m'arrête au bon moment dans une discussion.

2. Je vais apprendre à négocier :

- j'organise un dialogue de qualité pour obtenir un consensus sur la tâche à accomplir ;

- j'amène l'autre dans mes conclusions, dans son chemin à lui.
3. Je vais apprendre à respecter le niveau de compétence des autres en sachant qu'ils ont d'autres compétences :
 - je reste calme face aux pseudo incompétences des autres.

Exemple n° 2 : un chef de vente qui « martyrise » ses équipes, en pré-burn-out (secteur agroalimentaire) – coaching de 20 heures sur 8 mois

Contexte de la demande

- Amélioration globale des performances, notamment la gestion de l'équipe.
- Développement des *soft skills*.

Objectifs et indicateurs de performance (mesure du résultat)

1. Je vais gérer mes émotions :

- je suis constant dans mes réactions, mon humeur est stable et je reste serein même en période de pointe ;
- je prends de la distance par rapport aux événements ;
- je fais preuve de discernement.

2. Je vais faire grandir les autres :

- je sais faire fonctionner des personnes à implications différentes au sein d'une même structure ;
- je sais donner et recevoir des feed-back.

3. Je vais trouver un équilibre de vie :

- je sais dire non aux demandes irréalistes ou non fondées ;
- je délimite mes frontières : espace, temps, énergie ;
- je libère mes week-ends pour ma famille.

4. Je vais apprendre à écouter et développer mon empathie :

- j'écoute sans interrompre ;
- je pose des questions fortes et qui font évoluer la situation.

5. Je vais déterminer mon avenir professionnel :

- j'applique mes valeurs.

Exemple n° 3 : une juriste dont le patron bien-aimé prend sa retraite (secteur énergie) – coaching de 20 heures sur 6 mois

Contexte de la demande

- Trouver ses marques dans la nouvelle situation.

Objectifs et indicateurs de performance (mesure du résultat)

1. Faire le deuil de M. X (ancien patron) :

- découvrir la personnalité de M. Y (nouveau patron) et apprendre à travailler avec lui ;
- communiquer facilement avec lui.

2. Augmenter mon assertivité :

- exprimer mes besoins en termes de temps et d'organisation ;
- reconnaître les vraies urgences et les priorités ;
- savoir éliminer les mangeurs de temps ;
- faire respecter mes demandes.

3. Assurer le relais entre M. X et M. Y

- les dossiers sont en ordre ;
- la transition se fait en douceur et sans stress.

4. Obtenir la clarification de ma fonction :

- la description de ma fonction est réalisée et admise par les parties prenantes.

Exemple n° 4 : une directrice du marketing qui doit apprendre à prendre de la distance et à gérer son équilibre de vie (secteur alimentaire) – coaching de 10 heures prolongé de 10 heures + hot line sur 1 an

Contexte de la demande

- Meilleure performance dans la fonction actuelle.
- Se préparer à de nouveaux challenges dans les deux ans maximum.

Objectifs et indicateurs de performance (mesure du résultat)

1. Je vais maîtriser mon degré d'implication dans mon département :

- ma présence au bureau est visible ;
- je suis plus sereine ;
- j'évite la dramatisation ;
- je trouve le bon ton avec la bonne personne au bon moment ;
- je gère la spontanéité, l'intensité des mots.

2. Je vais mieux gérer mon équilibre de vie :

- je travaille 40 heures par semaine ;
- je délègue/je ne fais plus que l'essentiel et l'important.

3. Je développe mon leadership :

- je développe mon équipe ;
- je gère mon agenda.

Objectifs ajoutés lors de la réunion d'évaluation après le premier *batch* de 10 heures

4. J'apprends à gérer la relation avec XX (le CEO) :

- le dialogue est établi de manière normale sans perdre d'énergie.

5. Je vais être crédible et légitime en tant que leader :

- j'intègre les feed-back de XX ;

- je choisis les thèmes de discussion en fonction de mon interlocuteur – je garde mes distances quand nécessaire ;
- je prends ma place dans l'organisation.

La Gestion des Modes Mentaux¹

Dans la prise de décision chez l'homme, quatre territoires cérébraux entrent en jeu quand il s'agit d'interpréter l'environnement et de prendre une décision. Ils exercent une influence directe sur nos comportements. Il s'agit des territoires :

- **reptiliens** : les plus archaïques car matures dès la naissance et ayant pour but d'assurer la survie de l'individu face à l'environnement. Le cerveau reptilien est incontrôlable par la conscience, spontanément actif et sans mémoire. En cas de danger, le stress provoqué conduit à l'activation d'un des trois « états d'urgence de l'instinct » : la fuite, la lutte ou l'inhibition ;
- **paléolimbiques** : ayant pour fonction d'assurer la régulation des rapports sociaux, principalement hiérarchiques, entre individus. Ils sont peu contrôlables, spontanément actifs et à mémoire figée qui évolue lentement. Chez l'homme, ils sont à l'origine de rapports de force irrationnels et inconscients sur deux axes : celui de la confiance en soi (comportements de dominance ou de soumission), et celui de la confiance en l'autre (comportements d'intégration ou de marginalité) ;
- **néolimbiques** : siège de la conscience et des émotions, ils sont déterminés durant les trois premiers mois de la vie à la suite des premières expériences. De celles-ci découle notre

1. Jacques Fradin, *L'Intelligence du stress*, Eyrolles, 2008.

vision du monde et nos préférences émotionnelles (ce que l'on aime ou pas), les préjugés et les jugements tranchés (bien/mal, honnête/malhonnête, etc.) ;

- **préfrontaux** : territoire cérébral inconscient propre à l'espèce humaine, le néocortex préfrontal, en formation progressive de la naissance à l'âge adulte, représente le sommet de notre intelligence. Peu conscient, il est pourtant capable de générer des réponses créatives pour s'adapter à la nouveauté et à la complexité. À partir de ses perceptions sensorielles, il puise dans l'ensemble des connaissances acquises les éléments nécessaires pour les combiner, assembler et inventer.

Quand le coach propose à Yoko de gérer son stress, il lui propose un exercice qui la fait basculer d'un Mode Mental Automatique (MMA) généré par le néolimbique à un Mode Mental Préfrontal (MMA) qui siège dans le cerveau préfrontal. Il utilise les recherches réalisées par les neurosciences, qui ont déterminé que 90 % de nos causes de stress sont irrationnelles et peuvent donc être recadrées et relativisées. C'est comme, en quelque sorte, passer du pilotage mental automatique à un Mode Mental plus subtil qui permet d'éliminer la plus grosse partie du stress. Pour ce faire, à partir du récit de Yoko, il diagnostique quelles sont les dimensions qui caractérisent son Mode Mental Automatique pour les faire basculer vers les dimensions opposées qui caractérisent le Mode Mental Préfrontal (celles qui se trouvent sur la même ligne dans le tableau des Modes Mentaux).

Les six dimensions des Modes Mentaux

Mode Mental Automatique (MMA)		Mode Mental Préfrontal (MMP)	
Routine ←		→ Curiosité	
Néophobie		Exploration, ouverture	
Attrait pour les habitudes, la maîtrise du connu, le non-désir de nouveauté, la peur d'aller explorer concrètement ailleurs, autrement.		Recherche active et exploratoire, sensorielle de la nouveauté, l'esprit de la découverte, la quête active de l'autre, de la différence, de l'exotisme...	
Rigidité ←		→ Adaptation	
Persévération, refus		Fluidité, acceptation	
Capacité de poursuivre sans se laisser déstabiliser par l'imprévu et les obstacles, mais parfois aussi obstination, crainte du dérangement, résistance aveugle au changement, même inéluctable.		Capacité à s'ouvrir, physiquement et mentalement à l'imprévu, à ce qui ne se passe pas comme on le voudrait. Capacité d'accepter la survenue d'événements qui dérangent, d'accepter la réalité sans pour autant s'y soumettre ou se résigner.	
Simplification ←		→ Nuance	
Dichotomie, généralisation		Perception de la complexité	
Utile pour faciliter la décision rapide en situation courante et maîtrisée, mais aussi source d'un manque de nuances et d'une vision de situations plus complexes trop tranchée, simpliste, manichéenne...		Vision concevant les intermédiaires, le positif à côté du négatif, les avantages cachés sous les inconvénients (et vice-versa), une perception du caractère infiniment complexe et mouvant des relations entre les éléments...	
Certitude ←		→ Relativité	
Sensation de réalité		Recul	
Affirmations, opinion bien tranchée mais, aussi à l'excès, sensation que nos perceptions sensorielles et notre vision des faits forment « toute la réalité », menant à l'intolérance et aux erreurs d'interprétation.		Savoir que chacun porte son propre regard sur les choses, que toutes les visions sont relatives et limitées par rapport au réel infini, que la perception spontanée de ce que l'on voit n'est pas la réalité entière...	

Empirisme ←————→ Réflexion	
Orientation « résultat »	Rationalité
Recherche utile de l'opérationnel, des recettes qui marchent, des seuls résultats et une confiance <i>a priori</i> dans les expériences vécues, mais aussi une aversion pour la réflexion perçue comme stérile et compliquée, comme de la « prise de tête »...	Recherche active de la compréhension des mécanismes cachés qui animent le monde, sentiment que tout pourrait se comprendre, qu'il y a des causes sous les effets visibles. Considérer la logique comme un « regard », un sixième sens qui perce les mystères et les sensations.
Image sociale ←————→ Opinion personnelle	
Grégarité	Individualisation
Perception intuitive de ce qui se fait et est acceptable socialement dans un groupe, mais aussi préoccupation aliénante du regard des autres, importance exagérée donnée à son image dans le groupe, pourvoyeuse de manque d'initiative par peur du risque. Le groupe est perçu comme un « juge », ce qui entraîne des vécus de honte, de ridicule, de prétention, de fierté...	Conscience de l'autre comme un autre soi-même, perception d'un groupe comme un ensemble d'individus et non comme une masse. Nulle crainte du jugement ni de l'opinion de l'autre. Pas de peur du regard de l'autre, sans esprit de fierté. Affirmation de son opinion même si on est seul à l'incarner, prise de risque de se tromper et sans être sûr d'avoir raison.

Voir le cas n° 1
pour le recadrage et la métaphore.

Voir le cas n° 1
pour les positions perceptuelles
(recadrage de point de vue).

Voir le cas n° 4
pour le triangle dramatique.

Voir le cas n° 5
pour les résistances au changement.

Voir le cas n° 6
pour les États du Moi.

Voir le cas n° 8
pour la confusion des niveaux logiques.

Voir le cas n° 10
pour les croyances.

Conclusion

Dans un contexte de plus en plus exigeant et compétitif, nous avons besoin de personnes autonomes et responsables, capables de s'adapter rapidement à des environnements complexes et changeants.

Pour y parvenir, le leader doit développer des compétences de coaching, notamment l'écoute active ou la formulation de questions. Or, ces compétences clés ne sont pas utilisées dans les situations qui les requièrent par manque de connaissance ou de pratique, voire par pression et manque de temps.

Le leader doit également améliorer sa communication, être conscient de l'état de maturité de ses collaborateurs et adapter son style de leadership en fonction de chaque situation. Pour développer ses collaborateurs, il peut adopter une attitude de coach en mettant en place une relation de confiance et en conférant le droit à l'erreur à ses collaborateurs tout en les accompagnant dans leurs actions.

Un bon leader est conscient de ses points forts et de ses axes de développement, de ses valeurs, du sens de son travail et, mieux encore, de sa vie. Il a appris à gérer ses émotions et à trouver un équilibre sain entre sa vie professionnelle et personnelle.

Un processus de coaching permet non seulement une transformation de notre façon de faire mais aussi de notre façon d'être. Le coaching permet aux coachés de développer leur état de conscience d'eux-mêmes et des autres, d'avoir une meilleure clarté des différents facteurs qui entrent en jeu dans

les situations personnelles et professionnelles et, par conséquent, d'adopter une distance adéquate dans leurs prises de décision.

Une autre façon pour les dirigeants d'acquérir les compétences et les attitudes nécessaires pour la croissance de leurs collaborateurs est de participer à une formation de « leader-coach », formation qui leur permet de modéliser le coach en interagissant avec les autres participants. En précisant toutefois qu'un leader ne sera jamais un coach puisqu'il doit y avoir une parité entre le coach et le coaché, et pas de lien de subordination. Quoi qu'il en soit, ce type de formation requiert des pratiques supervisées par un coach professionnel qui s'adapte aux différentes questions des participants en partant de leurs problématiques et de leurs cas concrets.

Annie, Henri, Jean-Paul, Arnaud, Sandrine, Fatima, Carine, Marc, Cécilia, François et Yoko nous ont permis d'exposer leurs cas pour montrer les bénéfices qu'on peut tirer des sessions de coaching. Nous souhaitons les remercier chaleureusement d'avoir accepté de les rendre publics ainsi que de la confiance qu'ils nous ont donnée.

Nous remercions aussi les dirigeants des deux entreprises des cas onze et douze qui nous ont permis d'utiliser leurs expériences comme exemples de coaching d'équipes.

Plusieurs de ces processus ont débouché sur des actions complémentaires : des coachings individuels, d'équipes ou des formations de « leader-coach ».

Dans tous les cas, les effets du coaching ont perduré. Mieux, ils se sont développés comme le bon vin s'améliore successivement dans le tonneau, la barrique ou la bouteille à mesure que le temps passe.

Tableau synoptique des cas

N°	Titre	Contexte	Thèmes traités dans le commentaire du cas	Thèmes également traités, mais commentés dans d'autres cas – n° du cas
1	L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso	Cadre supérieur dans une multinationale américaine, Annie a du mal à équilibrer ses vies personnelle et professionnelle.	Métaphores Frontières Positions de vie Recadrage	Croyances – 10
2	L'objectif d'Henri : mieux gérer ses émotions	Henri doit accepter que ses collègues aient leur propre méthode de travail.	Index de la conscience Émotions Méta-modèle Équivalence concrète d'une valeur Spirale positive	Systémique – 12 Croyances – 10
3	L'objectif de Jean-Paul : être à l'aise en rendez-vous	Jean-Paul doit aller en clientèle et déteste cela.	Valeurs, niveaux logiques Étapes de l'apprentissage de Bateson Cycle d'apprentissage de Kolb	Recadrage – 1 Croyances – 10
4	L'objectif d'Arnaud : retrouver sa motivation	Arnaud veut faire le bilan de sa vie professionnelle et retrouver la passion dans son travail.	Leadership Alignement des niveaux logiques Changement de type 1 et 2 Triangle dramatique Évaluation à 360° Motivation	Niveaux logiques – 3 Roue de Hudson – 8

N°	Titre	Contexte	Thèmes traités dans le commentaire du cas	Thèmes également traités, mais commentés dans d'autres cas – n° du cas
5	L'objectif de Sandrine : faire face au rachat de son entreprise	La banque où travaille Sandrine vient d'être rachetée par un groupe américain et elle ne souhaite pas se soumettre à la nouvelle culture.	Résistance et processus de deuil Rire du pendu Double contrainte Intention positive	Frontières, métaphores – 1 Culture d'entreprise – 11 Alignement des niveaux logiques – 4 Recadrage de point de vue – 1 Contrat – 7 Sentiments rackets – 10 États du Moi – 6
6	L'objectif de Fatima : ne plus craindre son patron	Fatima n'arrive pas à gérer ses émotions devant son patron et souhaite normaliser cette situation.	États du Moi Transactions Ancrage	Méta-modèle – 2
7	L'objectif de Carine : apprendre à dire non	Carine a laissé les choses se dégrader dans son entreprise, c'est désordonné mais la zizanie.	Contrat (Analyse Transactionnelle) Drivers Assertivité Stratagèmes	Frontières – 1 Croyances – 10 États du Moi – 6 Recadrage – 1 Leadership – 4 Méta-modèle, équivalence complexe – 2

N°	Titre	Contexte	Thèmes traités dans le commentaire du cas	Thèmes également traités, mais commentés dans d'autres cas – n° du cas
8	L'objectif de Marc : rebondir	L'entreprise de Marc est près de la faillite et il n'arrive pas à réagir.	Demande symbiotique Roue de Hudson Confusion des niveaux logiques Degrés d'autonomie	Positions de vie – 1 Triangle dramatique – 4 Processus de deuil – 5
9	L'objectif de Cécilia : établir ses priorités	Cécilia veut gagner tous les jours plus d'argent, atteindre la notoriété.	Scénarios de vie Conditions de bonne formulation d'un objectif	Métaphores – 1 Drivers – 7
10	L'objectif de François : trouver un nouveau job	François doit regagner confiance en lui suite à un licenciement et retrouver du travail rapidement.	Demande cachée Croyances Sentiments rackets Calibration	Valeurs – 3 Recadrage – 1 Processus de deuil – 5 Confusion des niveaux logiques – 8
11	Coaching d'équipe : mieux travailler ensemble	Nous profitons de notre déménagement pour mieux travailler ensemble.	Étapes d'une équipe <i>Process Communication Management</i> Culture d'entreprise Fonctions déléguées	Processus de deuil – 5

N°	Titre	Contexte	Thèmes traités dans le commentaire du cas	Thèmes également traités, mais commentés dans d'autres cas – n° du cas
12	Coaching d'équipe : recenser l'activité	Travail, en équipe de direction, sur la vision, la mission, le positionnement de l'entreprise. Accompagnement de la reconstruction de l'entreprise.	Approche systémique Modèle SWOT Analyse de la concurrence Constellations familiales et d'organisation Théorie organisationnelle de Berne	Niveaux logiques – 3 Processus de deuil – 5 États du Moi – 6 Fonctions déléguées – 11
13	L'objectif de Yoko : mieux communiquer	Venant tout droit du Japon, Yoko doit s'adapter aux modes de communication occidentaux.	Les signes de reconnaissance Le tableau des orientations culturelles Les méconnaissances Les KPI – indicateurs de performance La Gestion des Modes Mentaux	Recadrage – 1 Triangle dramatique – 4 Résistance au changement – 5 Confusion des niveaux logiques – 8 Croyances – 10 Métaphore – 1 États du Moi – 6 Positions perceptuelles (recadrage de point de vue) – 1

Bibliographie

Éric BERNE, *Games People Play*, Ballantine Books, 1964.

Éric BERNE, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1972.

Éric BERNE, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2005.

Sylviane CANNIO, *Communiquer avec authenticité et rester vrai*, Éditions d'Organisation, 2009.

Alain CARDON, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

Alain CARDON, *Comment devenir coach*, Éditions d'Organisation, 2008.

Alain CAYROL et Josiane de SAINT PAUL, *Derrière la magie*, InterÉditions, 1984.

Gérard COLLIGNON, *Comment leur dire... : La Process Communication*, InterÉditions, 1994.

David CUADRADO I SALIDO, *¿La unión hace la fuerza?*, ESIC Editorial, 2005.

François DELIVRÉ, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

Robert DILTS, Tim HALLBOM et Suzi SMITH, *Croyances et santé*, Éditions Épi/La Méridienne, 1994.

Jacques FRADIN, *L'Intelligence du stress*, Eyrolles, 2008.

W. Timothy GALLWEY, *The Inner Game of Tennis*, Random House Inc, 1974.

W. Timothy GALLWEY, *The Inner Game of Work*, Éditions Thomson-Texere, 2002.

Thomas A. HARRIS, *I'm OK – You're OK*, Harper & Collins, 1967.

Bert HELLINGER, *Les Fondements de l'amour dans le couple et la famille*, Éditions Le Souffle d'or, 2002.

Bernard HÉVIN et Jane TURNER, *Construire sa vie d'adulte*, InterÉditions, 2000.

Bernard HÉVIN et Jane TURNER, *Manuel de coaching*, Dunod, 2003.

Chantal HIGY-LANG et Charles GELLMAN, *Le Coaching*, Éditions d'Organisation, 2000.

Gysa JAOUI et Marie-Claude GOURDIN, *Transactions – Pratiquer l'analyse transactionnelle : exercices et cas*, InterÉditions, 2001.

Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.

Viviane LAUNER, *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*, Pirámide, 2007.

Mike LEIBLING et Robin PRIOR, *Coaching : paso a paso*, Gestión, 2000.

Vincent LENHARDT, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2002.

Claude LÉVY-LEBOYER, *Feedback de 360°*, Éditions Gestión, 2000.

Pierre LONGIN, *Coachez votre équipe*, Dunod, 2006.

Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Village mondial, 2000.

Ian MCDERMOTT et Joseph O'CONNOR, *PNL para directivos, la tecnología del éxito aplicada a la empresa*, Urano, 1996.

Talane MIEDANER, *Coaching para el éxito*, Urano, 2002.

Joseph O'CONNOR et Andrea LAGES, *Coaching con PNL, guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*, Urano, 2004.

Juan Manuel OPI, *Las claves del comportamiento humano*, Amat, 2004.

Michael PORTER, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

Philippe ROSINSKI, *Coaching Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, 2003.

Philippe ROSINSKI, *Le Coaching interculturel*, Dunod, 2009.

Patrick SARY, *La PNL*, Éditions Moriset, 1996.

Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1987.

Claude STEINER, *L'ABC des émotions*, InterÉditions, 1998.

Ian STEWART et Vann JOINES, *Manuel d'analyse transactionnelle*, Dunod-InterÉditions, 2005.

Mariano VILALLONGA et Javier FERNÁNDEZ AGUADO, *Progreso directivo y coaching empresarial*, Ediciones Internacionales Universitarias, 2005.

John WHITMORE, *Le Guide du coaching*, 3^e édition, Éditions Maxima, 2003.

John WHITMORE, *Coaching for Performance, Growing People Performance and Purpose*, 3^e édition, Nicholas Brealey Publishing, 2002.

Leonardo WOLK, *Coaching, el arte de soplar en brasas*, Gran Aldea editores, 2003.

Index

A

adjourning, 200
Adulte, 126
analogie, 48
analyse
 ~ de la concurrence, 215
 ~ transactionnelle, 141
ancrage, 132
ancres
 ~ négatives, 132
 ~ positives, 132
antidemande, 184
approche systémique, 213
assertivité, 140

B

Bandler, Richard, 62
Bateson, Gregory, 76
Bauer, Anthony, 141
Berne, Éric, 126, 219
Bertalanffy, Ludwig von, 213
Blanchard, Kenneth, 94

C

cadenceur, 198
calibration, 180
Cardon, Alain, 196
changements de type 1 et 2, 95
coach-conseil, 198
coaching d'équipe, 193
colère, 69

compétence

- ~ consciente, 80
- ~ inconsciente, 80
- ~ inconsciente reconscienti-
sée, 80

complexe

- ~ d'infériorité, 52
- ~ de supériorité, 52

conceptualisation abstraite, 81

concordance, 33

confusion des niveaux logiques,
157

constellations, 217

contre-demande, 184

contre-dépendance, 155

croyances, 188

culpabilité, 114

culture d'entreprise, 201

D

degré

- ~ d'autonomie, 155
- ~ de satisfaction, 170

demande

- ~ cachée, 183
- ~ confuse, 185
- ~ explicite, 184
- ~ symbiotique, 154

déni, 114

dénouement, 47

dépendance, 155

Dilts, Robert, 76, 118
 distorsions sémantiques, 63
 double contrainte, 117
 drivers, 142

E

écoute, 34
 émotions, 68
 empathique, 205
 Enfant, 126
 équivalence concrète d'une valeur,
 61
 étapes
 ~ de développement d'une
 équipe, 199
 ~ de l'apprentissage, 80
 États du Moi, 126
 évaluation à 360°, 97
 expérience concrète, 80
 expérimentation active, 81

F

faciliteur, 197
 fonctions déléguées, 196
forming, 199
 formulation d'un objectif, 171
 frontières, 44

G

gaffeur, 147
 gagnants, 170
 Gallwey, Timothy, 18
 généralisations, 63
 Grinder, John, 62

H

Hellinger, Bert, 217
 Hersey, Paul, 94
 Herzberg, Frederick Irving, 99

homéostasie, 96
 hypnose ericksonienne, 191

I

incompétence
 ~ consciente, 79
 ~ inconsciente, 79
 indépendance, 156
 index de la conscience, 59
 intention positive, 118
 interdépendance, 156
 isomorphisme, 47

J

joie, 69

K

Kahler, Taibi, 142, 202
 Karpman, Stephen, 90
 Kolb, David, 80
 Kübler-Ross, Elisabeth, 114

L

leader, 220
 Lenhardt, Vincent, 156

M

Malarewicz, Jacques-Antoine,
 185
 marchandage, 114
 Maslow, Abraham, 98
 métacommunication, 35
 méta-modèle linguistique, 62
 métaphores, 47
 miroir, 33
 modèle
 ~ CAR, 215
 ~ de coaching GROW, 26
 ~ MOVIDA, 27

~ Outcome, 171

~ SWOT, 214

motivation, 98

N

niveaux

~ d'apprentissage en cinq étapes, 79

~ logiques, 76

non-demande, 184

non-gagnants, 169

norming, 200

O

observation réfléchie, 81

omissions, 63

P

Parent, 126

Pareto, 30

participant, 197

Pellerin, Gilles, 219

perdants, 169

performing, 200

persécuteur, 92

persévérant, 204

peur, 69, 187

PNL, 49

poissard, 147

Porter, Michael, 215

position

~ basse, 35

~ haute, 34

positions de vie, 51

pousse-décisions, 197

prédicats, 182

Process Communication Management, 202

processus de deuil, 113

promoteur, 207

Q

questions puissantes, 34

R

raccordement, 48

rebelle, 206

recadrage, 48

~ de comportement, 51

~ de point de vue, 49

~ de sens, 50

relation tripartite, 24

reproches, 114

résistance au changement, 113

rêveur, 207

rire du pendu, 116

roue de Hudson, 159

S

Salter, Andrew, 140

sauveur, 91

scénarios, 168

sentiments rackets, 187

spirale positive, 67

storming, 199

stratagèmes, 145

style de management

~ autocratique, 207

~ démocratique, 204

~ laissez-faire, 206

styles de leadership, 94

supervision, 23

suppositions, 65

Symor, Nola-Katherine, 155

T

théorie organisationnelle de Berne, 219

transactions, 128

~ à double niveau, 131

~ complémentaires, 129

~ croisées, 130

travailleuse, 205

triangle dramatique, 90

tristesse, 69

Tuckman, Bruce Wayne, 199

V

victime, 92

W

Whitmore, John, 17

Composé par Nathalie Bernick
Achevé d'imprimer : La Source d'Or

N° d'éditeur : 4079
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : juillet 2010
Imprimé en France

